

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS:

**INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
EN LOS DIRECTIVOS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD
CAJAMARCA, 2023.**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

Presentado por:

JORGE LUIS VASQUEZ ÑONTOL

Asesor:

Dr. RONAL SALCEDO CAMPOS

Cajamarca, Perú

2025



**Universidad
Nacional de
Cajamarca**
"Norte de la Universidad Peruana"



CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:
Jorge Luis Vasquez Ñontol
DNI: 70435291
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas,
Contables y Administrativas. Programa de Maestría en Ciencias, Mención:
Administración y Gerencia Pública
2. Asesor: Dr. Ronal Salcedo Campos
3. Grado académico o título profesional
☐ Bachiller ☐ Título profesional ☐ Segunda especialidad
☒ Maestro ☐ Doctor
4. Tipo de Investigación:
☒ Tesis ☐ Trabajo de investigación ☐ Trabajo de suficiencia profesional
☐ Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:
"INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS
DIRECTIVOS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD CAJAMARCA, 2023"
6. Fecha de evaluación: **06/02/2026**
7. Software antiplagio: ☒ TURNITIN ☐ URKUND (OURIGINAL) (*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: **18%**
9. Código Documento: **3117:553919449**
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:
☒ **APROBADO** ☐ PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: **04/03/2026**

 Dr. Ronal Salcedo Campos DNI: 46947315	 Dr. Jorge Luis Alcalde Infante DNI: 26722764
--	---

* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2025 by
JORGE LUIS VASQUEZ ÑONTOL
Todos los derechos reservados



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD

Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERU



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 9:00.. horas del día 22 de diciembre de dos mil veinticinco, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por *el Dr. ELMER WILLIAMS RODRÍGUEZ OLAZO*, la *Dra. MARÍA ESTHER LEÓN MORALES*, el *Dr. MARCO ANTONIO PAJARES ARANA*, y en calidad de Asesor *el Dr. RONAL SALCEDO CAMPOS*. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **"INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS DIRECTIVOS DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD CAJAMARCA, 2023"**; presentada por el **Bachiller en Administración JORGE LUIS VASQUEZ ÑONTOL**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó... APROBADO con la calificación de 17 (EXCELENTE) la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bachiller en Administración JORGE LUIS VASQUEZ ÑONTOL**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **Administración y Gerencia Pública**.

Siendo las 9:57.. horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....
Dr. Ronal Salcedo Campos
Asesor

.....
Dr. Elmer Williams Rodríguez Olazo
Jurado Evaluador

.....
Dra. María Esther León Morales
Jurado Evaluador

.....
Dr. Marco Antonio Pajares Arana
Jurado Evaluador

A mi madre, a mi esposa y a mi hermano por ser los que
me apoyan

constantemente en el ámbito profesional y personal.

A mi hijo Gabriel y a mi hija Xiomara, motivo de mi
superación.

AGRADECIMIENTO

A:

Dios, mi familia y todas las personas que con su apoyo han contribuido en la elaboración de este trabajo de investigación.

Agradecer de manera especial al Dr. Ronal Salcedo Campos por aceptar ser asesor para poder realizar esta tesis de maestría y a todos los docentes por las enseñanzas compartidas.

Con orden y tiempo se encuentra el secreto de hacerlo todo, y de hacerlo bien.

- Pitágoras

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
CAPÍTULO I : INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.1.1. Contextualización	1
1.1.2. Descripción del problema.....	1
1.1.3. Formulación del problema.....	2
1.2. Justificación e importancia	3
1.2.1. Justificación científica	3
1.2.2. Justificación técnico – práctica.....	3
1.2.3. Justificación Institucional y personal	3
1.3. Delimitación de la investigación	3
1.4. Objetivos.....	4
1.4.1. Objetivo general	4
1.4.2. Objetivos específicos.....	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. Antecedentes de la investigación.....	5

2.1.1.	Internacionales.....	5
2.1.2.	Nacionales	7
2.1.3.	Locales.....	9
2.2.	Marco Doctrinal.....	10
2.2.1.	Inteligencia Emocional	10
2.3.	Marco conceptual	17
2.3.1.	Inteligencia Emocional	17
2.3.2.	Liderazgo transformacional.....	20
2.4.	Definición de términos básicos.....	27
CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES		28
3.1.	Hipótesis	28
3.1.1.	Hipótesis general	28
3.1.2.	Hipótesis específicas.....	28
3.2.	Variables.....	28
3.3.	Operacionalización de los componentes de la hipótesis.....	28
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO		30
4.1.	Ubicación geográfica.....	30
4.2.	Diseño de la investigación.....	31
4.3.	Método de investigación.....	32
4.4.	Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación.....	33
4.4.1.	Población y muestra	33

4.4.2.	Unidad de análisis.....	33
4.4.3.	Unidad de observación	33
4.5.	Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	33
a)	Técnicas	33
b)	Instrumentos	34
4.6.	Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	34
4.7.	Matriz de consistencia metodológica	34
CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN		38
5.1.	Presentación de resultados.....	38
5.1.1.	Resultados para Inteligencia Emocional.....	38
5.1.2.	Resultados para Liderazgo Transformacional	41
5.2.	Discusión de resultados	46
5.3.	Contrastación de hipótesis	48
5.3.1.	Hipótesis general	48
5.3.2.	Hipótesis específicas.....	49
CONCLUSIONES.....		52
RECOMENDACIONES		54
REFERENCIAS		55
APÉNDICES		58
ANEXOS.....		64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de operacionalización de los componentes de las hipótesis	29
Tabla 2. Matriz de consistencia metodológica	35
Tabla 3. Relación de la Inteligencia Emocional con el Liderazgo Transformacional....	48
Tabla 4. Relación de la dimensión intrapersonal y liderazgo transformacional.....	49
Tabla 5. Relación de la dimensión interpersonal y liderazgo transformacional.....	50
Tabla 6. Relación de la dimensión adaptabilidad y liderazgo transformacional	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de la Región de Cajamarca.....	30
Figura 2. Ubicación de la Dirección Regional de Salud.....	31
Figura 3. Dimensión Intrapersonal	38
Figura 4. Dimensión interpersonal	39
Figura 5. Dimensión de adaptabilidad.....	40
Figura 6. Dimensión de influencia idealizada atributos	41
Figura 7. Influencia idealizada comportamiento	42
Figura 8. Dimensión motivación inspiracional	43
Figura 9. Dimensión estimulación intelectual	44
Figura 10. Dimensión consideración individualizada	45

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en los directivos de la Dirección Regional de Salud de Cajamarca durante el año 2023. Se empleó un enfoque cuantitativo, con diseño correlacional y alcance descriptivo. La muestra estuvo conformada por 21 directivos, a quienes se aplicaron encuestas estructuradas. La inteligencia emocional fue analizada a través de las dimensiones intrapersonal, interpersonal y de adaptabilidad, mientras que el liderazgo transformacional se evaluó considerando la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Los resultados evidenciaron una correlación positiva alta y significativa entre ambas variables ($r = 0,764$; $p < 0,01$). En la dimensión intrapersonal, el 50% de los encuestados reportó niveles altos ("siempre" y "casi siempre"), y en la dimensión interpersonal este porcentaje ascendió al 63%. En contraste, la adaptabilidad presentó mayor predominio de respuestas moderadas ("a veces"), alcanzando un 46%. En el liderazgo transformacional destacaron la influencia idealizada y la motivación inspiracional, ambas con un 61% de respuestas en los niveles altos, mientras que la consideración individualizada registró un menor porcentaje (49%). Se concluye que existe una relación significativa entre las competencias emocionales y el liderazgo transformacional, lo que confirma la importancia de la inteligencia emocional en la gestión directiva. No obstante, se identificaron áreas de mejora en la adaptabilidad y la consideración individualizada.

Palabras clave. *Inteligencia emocional, Liderazgo Transformacional, Relación.*

ABSTRACT

The general objective of this research is to determine the relationship between emotional intelligence and transformational leadership in the managers of the Regional Health Directorate of Cajamarca during the year 2023. For this purpose, a quantitative approach, correlational design and descriptive scope were used. Structured surveys were applied to a sample of 21 managers, analyzing the intrapersonal, interpersonal and adaptability dimensions of emotional intelligence, as well as the transformational leadership dimensions: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized consideration. The results show a high and significant positive correlation between emotional intelligence and transformational leadership ($r = 0.764$, $p < 0.01$). In the intrapersonal dimension, 50% of the respondents indicated high levels ("always" and "almost always"), while in the interpersonal dimension this percentage reached 63%. On the other hand, adaptability presented a higher proportion of moderate responses ("sometimes"), with 46%. As for transformational leadership, dimensions such as idealized influence behavior (61% "always" and "almost always") and inspirational motivation (61%) stood out, while individualized consideration showed lower levels (49%). In conclusion, there is a significant relationship between emotional competencies and transformational leadership. However, areas such as adaptability and individualized consideration require strengthening.

Keywords. *Emotional intelligence, Transformational leadership, Relationship.*

CAPÍTULO I : INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Contextualización

Desde inicios del siglo XX se han realizado investigaciones para confirmar la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo, tanto transformacional como transaccional (Goleman, 1995). Es una tendencia hablar de inteligencia emocional, sobre todo en las organizaciones, convirtiéndose la Inteligencia Emocional en una herramienta importante para tener un panorama general de cómo operan las organizaciones, de acuerdo con esto se tiene una vista de cuál o cuáles de las organizaciones son mejores con sus clientes internos y externos. De esta forma la Inteligencia Emocional se ha convertido en un concepto revolucionario que se aplica a todas las organizaciones. El papel que juega la Inteligencia Emocional es clave para el liderazgo sobre determinados procesos que se desarrollen en el grupo tanto afectivos como cognitivos.

Un líder debe tener cualidades esenciales, éstas son las que van a ayudar a que lleve a la organización por la senda correcta, y haga que esta organización se diferencie de las demás, sin descuidar a los clientes internos de la organización. Por eso se dice que la Inteligencia Emocional está íntimamente relacionada al Liderazgo. Entonces se puede decir que la inteligencia y las habilidades emocionales se han convertido en un factor importante en la efectividad del líder.

1.1.2. Descripción del problema

La investigación buscó determinar la relación que existe entre la inteligencia emocional y el liderazgo en los directivos de la Dirección Regional de Salud de Cajamarca, porque de ellos depende que la organización llegue y complete su alcance que son los usuarios finales de toda la región en el sistema de salud pública, el problema radica en que desde hace varios años es una de las instituciones más vapuleadas en la

región, entonces es importante recoger estos datos para determinar si ello se debe a los directivos que conduce esta organización. Es importante mencionar que la inteligencia emocional es algo imprescindible para poder entablar un buen liderazgo dentro de una organización. El concepto de liderazgo está íntimamente relacionado al concepto de estrategia, no podemos hablar de liderazgo sino hablamos de estrategia; un requisito de un líder es obtener resultados: tiene que ser positivos y para el bien común, es imprescindible que este líder sepa manejar la inteligencia emocional. Los líderes conducen a la gente, influenciándolos positivamente. La inteligencia emocional es el primer requisito para que exista liderazgo, son las decisiones emocionales las que se toman primero, las emociones son aquello que nos mueven a hacer algo, esto tienen un rol social importante para alejarnos o acercarnos a las personas, este rol social sirve perfectamente en las organizaciones, se dice que las empresas contratan por el coeficiente intelectual, pero despiden por inteligencia emocional, las emociones completan a la razón, no se anteponen. El liderazgo visionario está involucrado a la inteligencia emocional.

1.1.3. Formulación del problema

Pregunta general

¿Cómo se relaciona la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional de los directivos de la Dirección Regional de Salud Cajamarca, 2023?

Preguntas auxiliares

- ¿Cuál es la relación de la dimensión intrapersonal con el liderazgo transformacional de los directivos de la Dirección Regional de Salud Cajamarca, 2023?
- ¿Cuál es la relación de la dimensión interpersonal con el liderazgo transformacional de los directivos de la Dirección Regional de Salud Cajamarca, 2023?

- ¿Cuál es la relación de la dimensión de adaptabilidad con el liderazgo transformacional de los directivos de la Dirección Regional de Salud Cajamarca, 2023?

1.2. Justificación e importancia

1.2.1. Justificación científica

Se pretende abrir una perspectiva acerca de la importancia de la inteligencia emocional y el liderazgo en la Dirección Regional de salud de Cajamarca, porque esto al hacerse de manera positiva; tendremos una buena gestión involucrando a todos los colaboradores de la organización; en la generación de las estrategias, los objetivos, en el manejo del ambiente interno y externo a la que la organización está susceptible, haciendo un solo equipo que esté dispuesto a enfrentar los cambios en las políticas.

1.2.2. Justificación técnico – práctica

Conocer la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional de la Dirección Regional de Salud de Cajamarca, de esta manera establecer mecanismos de entendimiento, lo que es importante para que se llegue a los usuarios finales del sistema de salud cajamarquino.

1.2.3. Justificación Institucional y personal

El trabajo que se desarrollará en esta investigación surge como iniciativa con el fin de profundizar en la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional de los directivos, y verificar diversas interrogantes planteadas, y dar a conocer a la organización la importancia de estas dos variables en gestionarlas para que se logren los objetivos institucionales.

1.3. Delimitación de la investigación

Delimitación Espacial:

Región: Cajamarca.

Provincia: Cajamarca.

Distrito: Cajamarca.

Delimitación temporal:

Los datos fueron recogidos en el año 2023.

Delimitación temática:

La investigación se realizó acerca de la Inteligencia Emocional y el Liderazgo Transformacional.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Determinar la relación entre inteligencia emocional y el liderazgo transformacional de los directivos en la Dirección Regional de Salud Cajamarca, 2023.

1.4.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación de la dimensión intrapersonal con el liderazgo transformacional de los directivos en la Dirección Regional de Salud Cajamarca, 2023.
- Determinar la relación de la dimensión interpersonal con el liderazgo transformacional de los directivos en la Dirección Regional de Salud Cajamarca, 2023.
- Determinar la relación de la dimensión de adaptabilidad con el liderazgo transformacional de los directivos en la Dirección Regional de Salud Cajamarca, 2023.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Internacionales

Laurens, (2025) titulado *Impacto del liderazgo transformacional y la inteligencia emocional en la gestión directiva de instituciones educativas*, tuvo como objetivo analizar cómo estos dos enfoques influyen en la gestión directiva dentro del ámbito educativo. La investigación se desarrolló mediante una revisión bibliográfica exhaustiva, recurriendo a bases de datos académicas como JSTOR, Google Scholar, Scopus y ERIC, y seleccionando artículos, libros y tesis con evidencia empírica y aportes teóricos contemporáneos. Los resultados mostraron que la combinación del liderazgo transformacional y la inteligencia emocional contribuye a generar un clima escolar positivo, mejorar la comunicación y fortalecer el desarrollo del talento humano. Asimismo, se identificó que los directivos que aplican ambos enfoques logran una mayor efectividad en la conducción de sus instituciones frente a procesos de cambio, alineando objetivos organizacionales y promoviendo la innovación educativa. En conclusión, se destaca la relevancia de integrar el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional como estrategias complementarias para potenciar la gestión educativa y elevar el desempeño académico en las instituciones

Delgado, Et al, (2024) en la investigación titulada *“Influencia de los estilos de Liderazgo en la Inteligencia Emocional de personas lideresas”* tuvo como objetivo demostrar el nivel de influencia de los estilos de liderazgo sobre la inteligencia emocional en las ediciones 2021 y 2022-2023 del programa. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo con muestras independientes. Se aplicó un análisis factorial exploratorio mediante el método de componentes principales y se empleó un modelo de regresión lineal múltiple para cada edición. Los resultados evidenciaron que el liderazgo transformacional y sus subdimensiones influyen de manera positiva y significativa en la inteligencia emocional de las personas lideresas. En este sentido, la práctica de un liderazgo transformacional favorece el fortalecimiento de las competencias emocionales y la capacidad de generar vínculos sociales a través de estrategias y habilidades organizacionales. En conclusión, el liderazgo transformacional constituye una variable explicativa clave en el desarrollo de la inteligencia emocional, lo que refuerza su papel en la construcción de climas organizacionales orientados al servicio.

Garduño, (2021) en su investigación para el grado de maestro en Administración de Negocios, *El liderazgo y su relación con la inteligencia emocional en una empresa mexicana de servicios administrativos, de la Universidad Autónoma del Estado de México*. El objetivo principal que se planteó la investigadora fue conocer si existe relación entre la inteligencia emocional y las conductas del liderazgo en una empresa de México que vende servicios administrativos, hoy esta empresa tiene un alcance internacional, además de ello la empresa cuenta con más de 12 años de operación, y con ello también cuenta con estándares elevados con calidad de reconocidos tanto a nivel nacional como internacional, hoy para la investigación se utilizó una muestra probabilística en donde participaron 25 líderes de la empresa tanto de hombres y mujeres, hola para ello se utilizó un cuestionario que estuvo constituido con los estilos de liderazgo o también conocido como conductas de líder, y para el otro cuestionario las preguntas estuvieron estructuras de acuerdo con el perfil de la inteligencia emocional,

los resultados en la investigación hoy fueron los que comprobaron la hipótesis planteada en la investigación, sin embargo se ha tenido en cuenta ciertos aspectos en cuanto a los atributos de los líderes, como el control de impulsos, el optimismo, la habilidad social, la expresión de las emociones y también de la autoestima, para ello se identificaron relaciones que son positivas para la conducta de un líder, como por ejemplo las que están orientadas a las tareas, orientadas a las relaciones humanas, orientadas al proceso de cambio, hola orientadas a la flexibilidad, orientada a poder adaptarse a los cambios que se suscitan en los entornos de la empresa, también la forma con que se puede producir y al mismo tiempo comunicar todas las visiones que inspiran y generan entusiasmo en todos los subordinados de la empresa, todo ello se asoció a que los subordinados tengan un mejor desempeño para construir relaciones duraderas y de esa manera también poder enfrentar los problemas que tienen los empleados.

2.1.2. Nacionales

Barraza, (2024) en la investigación titulada *“Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en empresas del sector inmobiliario, Lima – Callao 2023”*. La investigación tuvo como objetivo analizar la aplicación de la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en gerentes y directores del área comercial de empresas inmobiliarias en Lima–Callao, evaluando su relación y los beneficios de su implementación conjunta para el desarrollo organizacional y la generación de estrategias en contextos adversos. La metodología empleada fue de tipo cuantitativa, con un diseño definido y una muestra representativa sobre la cual se aplicaron instrumentos de recolección de datos que permitieron medir las variables de estudio. Los resultados evidenciaron que la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional guardan una relación positiva y significativa, siendo su aplicación simultánea un factor clave para mejorar el rendimiento organizacional y afrontar situaciones críticas con mayor eficacia. En conclusión, se confirmó la hipótesis planteada, destacando que la integración de estas competencias potencia la gestión

empresarial, fortalece el clima organizacional y contribuye a una mayor capacidad de resiliencia en el sector inmobiliario, recomendándose su adopción como parte de las estrategias gerenciales.

Paredes y Paredes, (2022) en la investigación *“Relación de la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional con el desempeño laboral de los trabajadores de las municipalidades del sur chico de Lima, 2020”*. La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional con el desempeño laboral de los trabajadores de seis municipalidades del sur chico de Lima en el año 2020 (Lurín, Punta Hermosa, Punta Negra, Santa María del Mar, San Bartolo y Pucusana). Se trabajó con una muestra de 303 trabajadores y 6 informantes clave, a quienes se aplicaron cuestionarios y entrevistas semiestructuradas. La metodología adoptó un enfoque mixto, de tipo no experimental, descriptivo, correlacional y aplicado, sustentado en la revisión de antecedentes, teorías y modelos sobre inteligencia emocional (Goleman, Bar-On, Salovey y Mayer) y teorías del liderazgo. El análisis de datos se realizó mediante Atlas Ti 7.5 para la información cualitativa y SPSS para la cuantitativa. Los resultados mostraron una relación positiva y significativa entre la inteligencia emocional, el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, lo que confirma la hipótesis planteada. En conclusión, se evidenció que el desarrollo de estas competencias en los servidores municipales contribuye a fortalecer su rendimiento, mejorar la calidad del servicio público y fomentar la consolidación de equipos de trabajo más eficientes y resilientes, generando además un aporte académico y práctico para futuras investigaciones en instituciones públicas.

Vásquez, (2023) en la investigación *“Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en mujeres con cargos directivos de una universidad privada de Chiclayo”*. La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en mujeres con cargos directivos de una universidad privada de Chiclayo. Se desarrolló bajo una metodología básica, con

enfoque cuantitativo, nivel correlacional y diseño no experimental de tipo transversal. La población estuvo conformada por 45 trabajadoras directivas, que también constituyeron la muestra exhaustiva. La técnica utilizada fue la encuesta y los instrumentos aplicados fueron dos cuestionarios validados por expertos, cuya confiabilidad fue confirmada mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose $\alpha = 0.73$ para liderazgo transformacional y $\alpha = 0.81$ para inteligencia emocional, valores considerados altamente confiables. Los resultados evidenciaron que el 93% de las participantes calificó su inteligencia emocional como positiva y solo el 7% como regular. En conclusión, se determinó que existe una relación positiva y significativa entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en mujeres con cargos directivos, confirmando la hipótesis de investigación y resaltando la importancia de estas competencias para la gestión universitaria, con un nivel de confianza del 95%. (Vásquez Limo, 2023).

2.1.3. Locales

Valera, (2021) en su investigación para obtener el grado de doctora en Administración, *Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en colaboradores del instituto nacional de innovación agraria Baños del Inca, Cajamarca 2020, de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo*. El objetivo principal de la E investigadora en esta investigación fue determinar la interconexión que existe o también llamada relación entre el liderazgo transformacional con la satisfacción laboral de los colaboradores que pertenecen al Instituto Nacional de innovación agraria que está ubicado en el distrito de baños del Inca en la ciudad de Cajamarca, para ello se estudiaron las variables que se enmarcan en la institución, es una investigación hola básica con un alcance con relacional y también tiene un diseño no experimental, en la investigación se tomó una muestra de 44 colaboradores teniendo en cuenta que la población son 70 colaboradores, para medir el liderazgo se utilizó El cuestionario multifactorial de liderazgo en su forma corta para el liderazgo transformacional, la cual consta de 26 preguntas y con un 93.4% de confiabilidad de acuerdo con el coeficiente

que se tiene en El cuestionario, luego de recoger y procesar los datos de la investigación se llegaron a los resultados de que el coeficiente de correlación de significancia arroja un valor aproximadamente del 62% con ello se dice que es fuerte y directamente proporcional con la otra variable de esa manera se concluye que la variable de la satisfacción laboral de los colaboradores se explica por la varianza del liderazgo transformacional del director en un 52%.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. *Inteligencia Emocional*

Modelo de Habilidad de la Inteligencia Emocional (Salovey y Mayer)

Este enfoque sostiene que la inteligencia emocional es una habilidad mental específica (no un rasgo de personalidad), vinculada a cómo las personas procesan información emocional para adaptarse y actuar de forma eficaz. Propone que una persona con mayor inteligencia emocional puede identificar con precisión las emociones en sí misma y en los demás, usar esos estados emocionales para orientar la atención y el razonamiento, comprender por qué cambian las emociones (sus causas y consecuencias) y regular las respuestas emocionales para favorecer metas personales y sociales. En conjunto, el modelo plantea que las emociones no son “opuestas” al pensamiento: bien gestionadas, pueden mejorar la toma de decisiones, la planificación y la interacción social, porque aportan señales relevantes sobre necesidades, riesgos y prioridades (Salovey & Mayer, 1990).

Modelo de las Cuatro Ramas (Mayer, Salovey y Caruso)

El modelo de las cuatro ramas operacionaliza el enfoque de habilidad y lo organiza como una estructura evaluable, donde las capacidades emocionales se integran en un continuo de complejidad. La primera rama (percibir emociones) se centra en reconocer señales emocionales en expresiones, tono de voz y conductas; la segunda (usar emociones para facilitar el pensamiento) describe cómo los estados emocionales

pueden priorizar información y apoyar el razonamiento; la tercera (comprender emociones) enfatiza el conocimiento sobre el lenguaje emocional, la combinación de emociones y su evolución; y la cuarta (manejar emociones) se orienta a regular emociones de manera reflexiva, para promover adaptación sin suprimir indiscriminadamente lo que se siente. El aporte principal es que define la inteligencia emocional como un conjunto de habilidades comparables a otras inteligencias, que pueden medirse mediante tareas de desempeño y no solo por autoinforme (Mayer y otros, 2004).

Modelo Mixto de Inteligencia Emocional (Goleman)

El modelo mixto popularizado por Goleman concibe la inteligencia emocional como un conjunto amplio que integra habilidades emocionales con competencias socioemocionales relevantes para el desempeño, especialmente en el trabajo y el liderazgo. En este marco, la inteligencia emocional se expresa en capacidades como la autoconciencia (reconocer estados internos y su impacto), la autorregulación (gestionar impulsos y respuestas), la motivación (orientación al logro y persistencia), la empatía (comprender necesidades y emociones ajenas) y las habilidades sociales (comunicación, influencia, manejo de conflictos y colaboración). Su contribución central es trasladar la discusión desde lo estrictamente cognitivo hacia lo aplicado: cómo las competencias emocionales se traducen en conductas observables que favorecen relaciones efectivas, clima laboral y rendimiento (Goleman, 1995).

Teoría de la Inteligencia Emocional Rasgo (Petrides)

Esta teoría plantea que la inteligencia emocional es principalmente un rasgo de personalidad, entendido como un conjunto de autopercepciones sobre la propia competencia emocional (por ejemplo, cuánto cree una persona que comprende y maneja sus emociones). En lugar de medir “habilidades” mediante tareas con respuestas correctas/incorrectas, se evalúa la inteligencia emocional rasgo mediante

autoinformes, captando la autoeficacia emocional percibida, la regulación emocional percibida y la adaptación socioemocional cotidiana. Su importancia teórica es diferenciar dos planos: (1) lo que una persona puede hacer en términos de procesamiento emocional (habilidad) y (2) lo que la persona cree y reporta sobre su funcionamiento emocional (rasgo). Este enfoque suele vincularse con el bienestar subjetivo, estilos de afrontamiento y funcionamiento interpersonal, porque se alinea con disposiciones relativamente estables (Petrides & Furnham, 2001).

Teoría de la Inteligencia Emocional Mixta

Propuesta por (Bar-On, 1997), Bar-On desarrolló su teoría en 1997, basándose en su investigación y estudio de la inteligencia emocional. Según su enfoque, la inteligencia emocional mixta se refiere a la capacidad de comprender y gestionar las emociones propias y de los demás, y cómo se utilizan estas habilidades para adaptarse y tener éxito en diferentes contextos de la vida. Inteligencia intrapersonal: Este componente se refiere a la habilidad de tener una comprensión profunda de las propias emociones, necesidades, valores y metas. Implica tener autoconciencia emocional, ser capaz de regular las propias emociones de manera efectiva y utilizar estrategias para manejar el estrés y las situaciones emocionales difíciles. La inteligencia intrapersonal también incluye la capacidad de motivarse a sí mismo, tener un sentido de identidad y autoestima saludables, así como la habilidad de autodirigirse y establecer metas realistas. Inteligencia interpersonal: Este componente se refiere a la habilidad de entender y responder a las emociones de los demás. Incluye la capacidad de empatizar con los demás, percibir y comprender las señales emocionales de los demás, y utilizar esta comprensión para establecer y mantener relaciones saludables y efectivas. La inteligencia interpersonal también implica la habilidad de comunicarse de manera efectiva, resolver conflictos, influir positivamente en los demás y trabajar de manera colaborativa (Bar-On, 1997).

Según Bar-On, el equilibrio entre la inteligencia intrapersonal e interpersonal es esencial para tener una inteligencia emocional completa y efectiva. Ambos componentes interactúan y se complementan entre sí, y su desarrollo y mejora pueden llevar a un mayor bienestar emocional y a un mejor funcionamiento en diferentes áreas de la vida, como las relaciones interpersonales, el trabajo y la salud mental. La Teoría de la Inteligencia Emocional Mixta de Bar-On ha sido ampliamente utilizada en la investigación y aplicación de la inteligencia emocional. Ha influido en la creación de instrumentos de evaluación de la inteligencia emocional y en el desarrollo de programas de entrenamiento y desarrollo de habilidades emocionales (Bar-On, 1997).

Marco de Competencias Emocionales (Saarni)

Saarni entiende la competencia emocional como un proceso de desarrollo profundamente influido por la socialización y la cultura. En lugar de asumir la inteligencia emocional como un “rasgo fijo”, destaca cómo niñas, niños y adolescentes adquieren habilidades para identificar, expresar y regular emociones según normas sociales y contextos relacionales. El marco enfatiza que regular emociones no es solo un acto individual: depende de lo que es aceptable en la familia, la escuela y el grupo social, y se articula con el desarrollo moral (por ejemplo, considerar consecuencias para otros, aprender empatía y reparación). Su aporte es ofrecer una visión evolutiva: la competencia emocional se fortalece a lo largo del ciclo vital mediante aprendizaje, lenguaje, experiencias y vínculos, lo que la hace especialmente útil para programas educativos y de formación socioemocional (Saarni, 1999).

Inteligencia Emocional como Procesamiento de Información (Matthews, Zeidner y Roberts)

Este enfoque propone mirar la inteligencia emocional como un sistema de procesamiento emocional-cognitivo, integrando aportes de la psicología cognitiva y diferencial. En lugar de tratar la inteligencia emocional como un constructo único,

examina críticamente cómo intervienen mecanismos atencionales, interpretación de señales afectivas, memoria, toma de decisiones y autorregulación, y cómo estas dinámicas se ven moduladas por la personalidad y el contexto. Un rasgo distintivo es su postura analítica: revisa evidencia empírica, cuestiona afirmaciones exageradas y subraya la necesidad de medidas válidas y modelos que separen con claridad habilidades, rasgos y resultados (por ejemplo, desempeño laboral o bienestar). El valor del enfoque está en conectar la inteligencia emocional con procesos psicológicos básicos, mostrando que el funcionamiento emocional competente depende tanto de capacidades cognitivas como de diferencias individuales y condiciones situacionales (Matthews y otros, 2002).

Teoría de las habilidades. Esta teoría fue escrita por (Salovey & Mayer, 1990) como una forma de comprender y medir la inteligencia emocional. Esta teoría sostiene que la inteligencia emocional se compone de cuatro habilidades fundamentales que están interrelacionadas y que pueden ser desarrolladas a lo largo de la vida. Percepción y expresión emocional: Esta habilidad se refiere a la capacidad de reconocer y comprender las emociones propias y de los demás, así como la habilidad para expresarlas de manera adecuada. Incluye la capacidad para identificar las emociones a través de señales no verbales, como expresiones faciales, tono de voz y lenguaje corporal (Andia Torres, 2022).

Facilitación emocional: Esta habilidad se refiere a la capacidad de generar, utilizar y manejar las emociones para facilitar el pensamiento y la toma de decisiones. Implica utilizar las emociones de manera efectiva para ayudar en la resolución de problemas, la creatividad y la motivación (Andia Torres, 2022).

Comprensión emocional: Esta habilidad se relaciona con la capacidad de comprender las complejidades de las emociones, incluyendo las causas, las consecuencias y las relaciones entre las diferentes emociones. Implica tener un

conocimiento profundo de cómo las emociones pueden influir en el comportamiento y las relaciones interpersonales (Andia Torres, 2022).

Regulación emocional: Esta habilidad se refiere a la capacidad de manejar y regular las propias emociones de manera efectiva. Incluye la habilidad para controlar los impulsos emocionales, adaptarse a los cambios emocionales y utilizar estrategias adecuadas para gestionar las emociones negativas y promover las emociones positivas (Andia Torres, 2022).

Según Salovey y Mayer, estas habilidades emocionales se pueden aprender, desarrollar y mejorar a lo largo del tiempo. Además, argumentan que la inteligencia emocional desempeña un papel fundamental en el bienestar emocional y en el éxito en diversas áreas de la vida, incluyendo las relaciones interpersonales, el desempeño académico y laboral, y la salud mental (Andia Torres, 2022).

Teoría del Liderazgo Transformacional. Teoría propuesta por (Burns, 1978), Según Burns, el liderazgo transformacional implica un enfoque en el crecimiento y desarrollo personal, así como en la promoción del bienestar tanto del líder como de los seguidores. Los líderes transformacionales buscan cambiar las creencias, los valores y las actitudes de las personas, y los guían hacia un propósito o visión compartida. Este tipo de liderazgo va más allá de los intereses individuales y se enfoca en el logro de metas colectivas y el bien común.

Liderazgo transformacional: Los líderes transformacionales inspiran y motivan a sus seguidores mediante la conexión emocional y el estímulo intelectual. Utilizan la comunicación efectiva, el carisma y la visión para crear un ambiente en el que los seguidores se sientan empoderados y motivados para alcanzar metas más altas. Estos líderes fomentan la innovación, el aprendizaje y el crecimiento personal, y se preocupan por el desarrollo y el bienestar de sus seguidores (Burns, 1978).

Liderazgo transaccional: Burns también identificó el liderazgo transaccional como una forma de liderazgo contrastante con el transformacional. Mientras que el liderazgo transformacional busca el cambio y la mejora, el liderazgo transaccional se enfoca en el mantenimiento del estatus quo y la gestión de las operaciones diarias (Burns, 1978).

Burns argumentaba que el liderazgo transformacional era el enfoque más efectivo y deseable, ya que tenía un impacto positivo tanto en los seguidores como en las organizaciones en su conjunto. Sostenía que los líderes transformacionales podían inspirar a sus seguidores a superar sus propias limitaciones, promover la creatividad y la innovación, y generar un compromiso y rendimiento extraordinarios (Burns, 1978).

Teoría del liderazgo transformacional basado en atributos. Teoría propuesta por (Bass B. M., Teoría de liderazgo transformacional basado en atributos, 1980), Según Bass, el liderazgo transformacional basado en atributos implica que los líderes transformacionales no solo deben demostrar comportamientos y habilidades específicas, sino que también deben poseer ciertos atributos personales que les permitan influir en los demás de manera positiva y transformadora.

Algunos de los atributos clave identificados por Bass incluyen:

Autoconfianza: Los líderes transformacionales basados en atributos deben tener una sólida confianza en sí mismos y en su capacidad para liderar. Esta autoconfianza les permite tomar decisiones firmes y asumir riesgos calculados.

Integridad: Los líderes transformacionales deben ser honestos, éticos y confiables. Su integridad es fundamental para establecer relaciones de confianza y credibilidad con sus seguidores.

Inteligencia emocional: Los líderes transformacionales deben tener un alto nivel de inteligencia emocional, lo que implica la capacidad de reconocer, comprender y

manejar las emociones propias y de los demás. Esto les permite establecer relaciones sólidas y empáticas con sus seguidores.

Motivación: Los líderes transformacionales basados en atributos deben estar intrínsecamente motivados y tener un fuerte sentido de propósito. Su pasión y entusiasmo son contagiosos y pueden inspirar a los demás a seguir su ejemplo.

Valores: Los líderes transformacionales deben tener valores sólidos y claros, que guíen su comportamiento y decisiones. Estos valores deben estar alineados con la visión y los objetivos del grupo u organización.

Bass también sugiere que los líderes transformacionales pueden desarrollar y fortalecer estos atributos a lo largo del tiempo mediante la experiencia, el aprendizaje y la retroalimentación.

La teoría de liderazgo transformacional basado en atributos de Bass destaca la importancia de los atributos personales en el liderazgo transformacional. Se reconoce que el liderazgo transformacional no se limita solo a comportamientos y habilidades, sino que también implica características personales y valores que influyen en cómo los líderes se relacionan y motivan a sus seguidores (Bass & Riggio, 2006).

2.3. Marco conceptual

2.3.1. *Inteligencia Emocional*

Definición. Bar-On, (1997), La habilidad de percibir y expresar emociones, asimilar emociones en el pensamiento, comprender y razonar con emociones, y regular las emociones en uno mismo y en los demás.

Salovey y otros, (2002), La inteligencia emocional es la capacidad para percibir, valorar y expresar emociones con precisión; la capacidad para acceder y/o generar sentimientos cuando facilitan el pensamiento; la capacidad para comprender las emociones y el conocimiento emocional; y la capacidad para regular las emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual.

Dimensiones:

Intrapersonal: Esta dimensión fue descrita por (Goleman, 1995), La dimensión intrapersonal de la inteligencia emocional se refiere a la capacidad de comprender y manejar nuestras propias emociones y experiencias internas. Esta dimensión se centra en la autorreflexión y el autoconocimiento emocional.

En su libro "Inteligencia Emocional: Por qué puede importar más que el coeficiente intelectual" publicado en 1995, Daniel Goleman propuso la idea de la inteligencia emocional y delineó las diferentes dimensiones que la componen. Dentro de estas dimensiones, se encuentra la dimensión intrapersonal, que se refiere a la capacidad de autopercepción y autorregulación emocional.

La dimensión intrapersonal implica la habilidad de reconocer y comprender nuestras propias emociones, así como de gestionarlas de manera efectiva. Esto implica ser consciente de nuestros propios estados emocionales, identificar las causas y las consecuencias de nuestras emociones, y utilizar esta conciencia para regular nuestras reacciones emocionales (Goleman, 1995).

La capacidad intrapersonal también se relaciona con el autoconocimiento, la autorreflexión y el entendimiento de nuestras propias fortalezas, debilidades, valores y motivaciones. Al ser conscientes de nuestras emociones y de cómo influyen en nuestros pensamientos y acciones, podemos tomar decisiones más informadas y responder de manera adecuada a diversas situaciones (Goleman, 1995).

La dimensión intrapersonal de la inteligencia emocional es fundamental, ya que sienta las bases para las otras dimensiones, como la empatía y la habilidad para establecer relaciones saludables. Al comprender y manejar nuestras propias emociones, podemos desarrollar una mayor autenticidad, confianza en nosotros mismos y bienestar emocional (Goleman, 1995).

Interpersonal: Fue propuesta por (Goleman, 1995), En su libro "Inteligencia Emocional: Por qué puede importar más que el coeficiente intelectual" publicado en 1995, Daniel Goleman propuso la idea de la inteligencia emocional y delineó las diferentes dimensiones que la componen. Dentro de estas dimensiones, se encuentra la dimensión interpersonal, que se refiere a la capacidad de comprender y responder adecuadamente a las emociones de los demás, así como de establecer relaciones saludables.

La dimensión interpersonal implica la habilidad de empatizar con los demás, es decir, la capacidad de comprender y compartir las emociones y perspectivas de los demás. Esto implica ser consciente de las señales emocionales de los demás, escuchar activamente y responder de manera empática (Goleman, 1995).

Además, la dimensión interpersonal también implica la habilidad para establecer y mantener relaciones saludables. Esto incluye la capacidad de comunicarse de manera efectiva, resolver conflictos de manera constructiva, colaborar en equipo y mostrar consideración hacia los demás (Goleman, 1995).

La capacidad interpersonal es esencial para el liderazgo efectivo, la negociación exitosa y el trabajo en equipo. Al comprender y responder adecuadamente a las emociones de los demás, podemos establecer relaciones de confianza, fomentar la colaboración y promover un clima positivo en los entornos laborales y personales (Goleman, 1995).

Adaptabilidad: La dimensión de adaptabilidad en la inteligencia emocional se refiere a la capacidad de ajustarse y responder de manera flexible a los cambios, desafíos y situaciones adversas de manera emocionalmente equilibrada. Esta dimensión implica la capacidad de adaptarse a nuevas circunstancias, gestionar el estrés y la incertidumbre, y mantener una actitud abierta y receptiva frente a los cambios (Bar-On, 1997).

La adaptabilidad implica la habilidad de enfrentar situaciones difíciles y cambiantes con resiliencia y eficacia emocional. Las personas que poseen una alta adaptabilidad emocional son capaces de manejar de manera efectiva el estrés y la presión, ajustarse a los cambios en el entorno y encontrar soluciones creativas ante los desafíos (Avolio & Gardner, 2005).

Algunas características y habilidades asociadas con la dimensión de adaptabilidad incluyen:

Flexibilidad mental: La capacidad de ajustar rápidamente las creencias, perspectivas y enfoques en función de las demandas y cambios del entorno.

Tolerancia a la ambigüedad: La capacidad de lidiar con la incertidumbre y la falta de claridad, manteniendo la calma y buscando soluciones incluso en situaciones confusas.

Apertura al cambio: La disposición y actitud positiva hacia los cambios, viéndolos como oportunidades de crecimiento y aprendizaje en lugar de amenazas.

Resiliencia emocional: La capacidad de recuperarse rápidamente de las adversidades y dificultades, manteniendo un equilibrio emocional buscando soluciones constructivas.

Pensamiento creativo: La habilidad de generar ideas innovadoras y encontrar soluciones originales ante los desafíos y obstáculos.

2.3.2. Liderazgo transformacional

Definición. Bass, (1985), El liderazgo transformacional se refiere a los líderes que inspiran a sus seguidores a trascender sus intereses personales en aras del bienestar del grupo y organización. Estos líderes estimulan la motivación intrínseca y el compromiso de los seguidores, fomentan el desarrollo personal y profesional, y generan un cambio significativo y positivo en la cultura y los resultados organizacionales.

Bass & Riggio, (2006), El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se basa en la capacidad del líder para motivar, inspirar y elevar a sus seguidores, estimulando su sentido de identidad y significado en el trabajo. Estos líderes generan cambios profundos y positivos en los seguidores y en la organización en su conjunto, promoviendo un compromiso y rendimiento excepcionales.

Dimensiones del Liderazgo Transformacional. Son las siguientes:

Influencia idealizada - atributos: es una de las dimensiones clave del liderazgo transformacional. Se refiere a la capacidad de un líder para inspirar y motivar a los seguidores a través de su comportamiento y características personales positivas. Esta dimensión implica que los seguidores ven al líder como un modelo a seguir y lo admiran por sus cualidades y valores (Goleman, 1995).

Cuando un líder exhibe influencia idealizada - atributos, es percibido como alguien que posee atributos positivos, como integridad, ética, confianza, carisma y carácter moral fuerte. Los seguidores se sienten atraídos hacia el líder y aspiran a ser como él o ella.

Algunas características comunes asociadas con la influencia idealizada - atributos incluyen:

Integridad: Los líderes con influencia idealizada son honestos, éticos y actúan de manera coherente con sus valores. Son vistos como personas de confianza y respeto.

Carisma: Estos líderes tienen una personalidad carismática que atrae a los demás. Son persuasivos y tienen habilidades de comunicación efectivas para inspirar y motivar a los seguidores.

Valor: Los líderes con influencia idealizada muestran valor y coraje en sus acciones. Son capaces de tomar decisiones difíciles y enfrentar desafíos sin comprometer sus principios.

Empatía: Estos líderes demuestran una capacidad de comprender y compartir las emociones y perspectivas de los demás. Muestran preocupación genuina por el bienestar de los seguidores y los apoyan en su desarrollo.

Identificación: Los seguidores se identifican con el líder y se sienten inspirados por su visión y propósito. Ven al líder como un modelo a seguir y aspiran a alcanzar sus mismos estándares y valores.

Influencia idealizada - comportamiento: es una dimensión clave del liderazgo transformacional. Se refiere a la capacidad de un líder para inspirar y motivar a los seguidores a través de su comportamiento ejemplar y acciones positivas. Esta dimensión implica que los seguidores ven al líder como un modelo a seguir y se sienten inspirados por su forma de actuar (Avolio & Gardner, 2005).

Cuando un líder exhibe influencia idealizada - comportamiento, se comporta de manera coherente con sus valores y principios. Actúa como un ejemplo a seguir para los demás y su comportamiento ético y moralmente sólido influye en la conducta de los seguidores (Bass & Riggio, 2006).

Algunas características asociadas con la influencia idealizada - comportamiento incluyen:

Integridad: Los líderes con influencia idealizada - comportamiento actúan con honestidad y ética en todas sus interacciones. Cumplen sus promesas y mantienen su palabra, lo que genera confianza y respeto entre los seguidores.

Justicia: Estos líderes demuestran equidad y tratan a todos los miembros del equipo de manera justa y consistente. No favorecen a ciertos individuos y toman decisiones imparciales basadas en criterios objetivos.

Consistencia: Los líderes con influencia idealizada - comportamiento son coherentes en su comportamiento y acciones. Siguen sus propias normas y

expectativas, lo que genera un sentido de confiabilidad y predictibilidad en los seguidores.

Altruismo: Estos líderes se preocupan por el bienestar de los demás y están dispuestos a ayudar y apoyar a los miembros del equipo. Actúan de manera desinteresada y se centran en el éxito y desarrollo de los seguidores.

Inspiración: Los líderes con influencia idealizada - comportamiento inspiran a los demás a través de su pasión, entusiasmo y dedicación. Su energía y compromiso contagian a los seguidores y los motivan a alcanzar metas más altas.

Motivación inspiracional: es una de las dimensiones del liderazgo transformacional. Se refiere a la capacidad de un líder para inspirar y motivar a sus seguidores a través de una visión convincente y una comunicación efectiva. Esta dimensión implica despertar un sentido de propósito y significado en los seguidores, lo que los impulsa a superar sus propios intereses personales y a comprometerse con metas más grandes y desafiantes (Bar-On, 1997).

Cuando un líder muestra motivación inspiracional, utiliza una combinación de palabras y acciones para comunicar una visión clara y atractiva del futuro. Puede articular los objetivos y valores de la organización de una manera que genere entusiasmo y compromiso entre los seguidores. Además, utiliza historias, metáforas y ejemplos poderosos para ilustrar y transmitir la visión de manera impactante (Bass B. M., Definición de liderazgo transformacional, 1985).

Algunas características y comportamientos asociados con la motivación inspiracional incluyen:

Comunicación efectiva: Los líderes con motivación inspiracional son hábiles comunicadores. Tienen la capacidad de transmitir su visión de manera clara y convincente, utilizando un lenguaje y un tono que resuenan con los seguidores.

Establecimiento de metas desafiantes: Estos líderes establecen metas ambiciosas y desafiantes que inspiran a los seguidores a superar sus propios límites. Ayudan a los seguidores a ver el potencial más allá de lo que creen posible.

Fomento de la confianza: Los líderes motivadores inspiracionales generan un clima de confianza y seguridad psicológica. Los seguidores confían en el líder y se sienten seguros para tomar riesgos y perseguir objetivos desafiantes.

Reconocimiento y apoyo: Estos líderes reconocen y valoran el trabajo y los logros de los seguidores. Brindan apoyo y aliento constante, y muestran interés genuino en el desarrollo y el bienestar de los seguidores.

Modelado del comportamiento: Los líderes con motivación inspiracional actúan como modelos a seguir, demostrando los comportamientos y valores que desean ver en los demás. Su propio entusiasmo y compromiso sirven de inspiración para los seguidores.

Estimulación intelectual: La estimulación intelectual es una de las dimensiones del liderazgo transformacional. Se refiere a la capacidad de un líder para desafiar y estimular el pensamiento creativo y el desarrollo intelectual de sus seguidores. Esta dimensión implica fomentar la innovación, promover el aprendizaje continuo y desafiar las ideas preexistentes (Avolio & Gardner, 2005).

Cuando un líder muestra estimulación intelectual, busca activamente nuevas ideas y perspectivas, alienta a los seguidores a cuestionar suposiciones y a pensar de manera creativa. Además, promueve un entorno que fomenta la curiosidad, el intercambio de conocimientos y el crecimiento personal y profesional (Avolio & Gardner, 2005).

Algunas características y comportamientos asociados con la estimulación intelectual incluyen:

Cuestionamiento de supuestos: Los líderes con estimulación intelectual desafían las ideas preexistentes y alientan a los seguidores a cuestionar suposiciones. Fomentan un enfoque de pensamiento crítico y animan a explorar nuevas perspectivas.

Fomento de la creatividad: Estos líderes valoran y promueven la creatividad y la innovación. Proporcionan un ambiente seguro y de apoyo para que los seguidores generen y compartan ideas nuevas y originales.

Establecimiento de metas desafiantes: Los líderes estimuladores intelectuales establecen metas desafiantes que requieren que los seguidores amplíen sus habilidades y conocimientos. Estas metas inspiran a los seguidores a superar sus límites y a buscar nuevas soluciones (Bar-On, 1997).

Promoción del aprendizaje continuo: Estos líderes valoran el aprendizaje y promueven un entorno que fomenta el desarrollo de habilidades y conocimientos. Ofrecen oportunidades de capacitación y desarrollo y alientan a los seguidores a buscar nuevas formas de aprender y crecer (Andia Torres, 2022).

Apertura al diálogo y la diversidad de pensamiento: Los líderes con estimulación intelectual valoran diferentes perspectivas y animan a los seguidores a compartir sus ideas y opiniones. Fomentan un diálogo abierto y respetuoso que enriquece la toma de decisiones y la resolución de problemas (Bass & Riggio, 2006).

Consideración individualizada: es una de las dimensiones del liderazgo transformacional. Se refiere a la capacidad de un líder para tratar a cada individuo como un ser único, reconociendo sus necesidades, fortalezas y limitaciones. Esta dimensión implica personalizar el liderazgo y adaptarse a las características y circunstancias individuales de cada seguidor (Goleman, 1995).

Cuando un líder muestra consideración individualizada, se preocupa por el bienestar y el desarrollo de cada seguidor de manera personalizada. Busca comprender

las metas y motivaciones de cada persona, brinda apoyo emocional y muestra interés genuino en su éxito y crecimiento (Garduño Hernández, 2021).

Algunas características y comportamientos asociados con la consideración individualizada incluyen:

Escucha activa: Los líderes con consideración individualizada practican la escucha activa, prestando atención a las preocupaciones y necesidades individuales de los seguidores. Fomentan la comunicación abierta y crean un ambiente en el que los seguidores se sienten valorados y escuchados.

Empatía: Estos líderes muestran empatía hacia los demás, es decir, son capaces de comprender y compartir las emociones y perspectivas de los seguidores. Se ponen en el lugar de los demás y muestran comprensión y apoyo en momentos difíciles (Goleman, 1995).

Personalización del liderazgo: Los líderes considerados individualmente adaptan su enfoque de liderazgo a las necesidades y características únicas de cada seguidor. Reconocen las fortalezas y limitaciones de cada persona y brindan apoyo y orientación personalizados.

Desarrollo personal y profesional: Estos líderes se preocupan por el desarrollo personal y profesional de los seguidores. Brindan oportunidades de crecimiento, ofrecen retroalimentación constructiva y establecen metas y desafíos que se ajustan a las necesidades individuales.

Reconocimiento y recompensa: Los líderes con consideración individualizada reconocen y valoran los logros y contribuciones de cada seguidor de manera personalizada. Celebran los éxitos individuales y brindan incentivos y recompensas que se adaptan a las preferencias y necesidades de cada persona.

2.4. Definición de términos básicos

Actitud: Conducta de un individuo respecto a una situación determinada.

Inteligencia: Facultad de la mente que permite aprender, entender, razonar, tomar decisiones formarse una idea determinada de la realidad.

Institución pública: Dependencia del Estado encargada de determinadas actividades en servicio de la colectividad.

Objetivos: Llamadas también metas. Es algo que se espera alcanzar en un futuro determinado.

Recursos humanos: Personas que trabajan y pertenecen a una organización.

Servicios de Salud: Actividades médicas a cargo de una institución de salud como una clínica, una posta o un hospital público o privado.

DIRESA: Dirección Regional de Salud, es una institución pública perteneciente al Gobierno Regional de Cajamarca que vela por la salud de la población.

CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

La inteligencia emocional se relaciona de manera positiva con el liderazgo transformacional de los directivos de la Dirección Regional de Salud Cajamarca, 2023.

3.1.2. Hipótesis específicas

- La dimensión intrapersonal se relaciona de manera positiva con el liderazgo transformacional de los directivos en la Dirección Regional de Salud Cajamarca, 2023.
- La dimensión interpersonal se relaciona de manera positiva con el liderazgo transformacional de los directivos en la Dirección Regional de Salud Cajamarca, 2023.
- La dimensión de adaptabilidad se relaciona de manera positiva con el liderazgo transformacional de los directivos en la Dirección Regional de Salud Cajamarca, 2023.

3.2. Variables

V1 = Inteligencia Emocional.

V2 = Liderazgo Transformacional.

3.3. Operacionalización de los componentes de la hipótesis

Tabla 1*Matriz de operacionalización de los componentes de las hipótesis*

Hipótesis	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Fuente de recolección de datos
La inteligencia emocional se relaciona siempre con el liderazgo transformacional de los directivos de la Dirección Regional de Salud Cajamarca, 2023.	Inteligencia Emocional	Inteligencia emocional: capacidad de reconocer, comprender y manejar las emociones propias y ajenas. Liderazgo transformacional: habilidad para inspirar, motivar y guiar hacia objetivos comunes (Burns, 1978).	Se mide con cuestionario de inteligencia emocional (intrapersonal, interpersonal, adaptabilidad) y cuestionario de liderazgo transformacional.	Inteligencia Emocional: Intrapersonal, Interpersonal, Adaptabilidad	Comprensión emocional, asertividad, autoconcepto, autorrealización, independencia, empatía, relaciones interpersonales, responsabilidad social, solución de problemas, prueba de realidad, flexibilidad, tolerancia al estrés, control de impulsos. Liderazgo: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada.	Encuesta / Cuestionario de Inteligencia Emocional y de Liderazgo Transformacional
La dimensión intrapersonal se relaciona siempre con el liderazgo transformacional de los directivos en la Dirección Regional de Salud Cajamarca, 2023.		Dimensión intrapersonal: autoconocimiento, autorregulación y autoconcepto (Bass & Riggio, 2006).	Se mide con ítems de autoconcepto, asertividad, autorrealización, independencia, comprensión emocional.		Comprensión emocional, asertividad, autoconcepto, autorrealización, independencia. Liderazgo: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada.	
La dimensión interpersonal se relaciona siempre con el liderazgo transformacional de los directivos en la Dirección Regional de Salud Cajamarca, 2023.	Liderazgo Transformacional	Dimensión interpersonal: capacidad de establecer relaciones saludables, empáticas y cooperativas (Calle Acha, 2022).	Se mide con ítems de empatía, relaciones interpersonales y responsabilidad social.	Liderazgo Transformacional: Estilo de liderazgo	Empatía, relaciones interpersonales, responsabilidad social. Liderazgo: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada.	
La dimensión de adaptabilidad se relaciona siempre con el liderazgo transformacional de los directivos en la Dirección Regional de Salud Cajamarca, 2023.		Dimensión de adaptabilidad: capacidad de enfrentar problemas, ajustarse a cambios y tolerar el estrés (Bar-On, 1997).	Se mide con ítems de solución de problemas, prueba de realidad, flexibilidad, tolerancia al estrés y control de impulsos.		Solución de problemas, prueba de realidad, flexibilidad, tolerancia al estrés, control de impulsos. Liderazgo: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada.	

Figura 2*Ubicación de la Dirección Regional de Salud*

Nota: Google Maps.

4.2. Diseño de la investigación

Esta investigación se realizó siguiendo un diseño de investigación no experimental puesto que no se manipularon deliberadamente las variables, (Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional).

Según tipo de investigación es aplicada, la investigación aplicada es un tipo de investigación cuyo propósito es resolver problemas específicos y prácticos, en lugar de ampliar conocimientos teóricos. Se orienta a la búsqueda de soluciones concretas y utiliza conocimientos científicos o hallazgos previos para abordar situaciones o necesidades reales en distintos campos. Y por el enfoque la investigación fue cuantitativa, ya que para llegar a las conclusiones se desarrolló el método científico de manera estructurada.

4.3. Método de investigación

Inductivo - Deductivo:

Según en esta investigación fue Método Inductivo: Este enfoque comienza con la observación y análisis de datos específicos sobre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional. Se recopila información empírica a través de documentos, informes, entrevistas, y observación directa sobre las prácticas de control, actividades de supervisión, procedimientos de adquisición, y otros elementos concretos del sistema. A partir de estos datos particulares, se identifican patrones, relaciones y tendencias, lo que permite generar generalizaciones y formular hipótesis.

Método Deductivo: Con base en las hipótesis y generalizaciones obtenidas inductivamente, el método deductivo permite plantear proposiciones más amplias que se someten a prueba. Estas deducciones se contrastan con la realidad mediante estudios adicionales o revisiones de resultados obtenidos en el período 2023, verificando la validez de las hipótesis iniciales y concluyendo sobre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional.

Analítico- Sintético:

De acuerdo con en esta investigación nos permitió descomponer cada una de las variables de estudio en sus elementos más simples; además, de la desagregación de otros elementos contenidos en el marco teórico. Cada una de las variables se descompuso en sus dimensiones para el mejor estudio e interpretación.

Método estadístico:

Además, se utilizó el método estadístico, pues permitió recopilar, elaborar, organizar e interpretar la información obtenida mediante las encuestas; así verificar la hipótesis planteada.

4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación

4.4.1. Población y muestra

Población. La población de la investigación estuvo conformada por los 21 directivos de la Dirección Regional de Salud de Cajamarca de las diferentes oficinas.

Muestra. Fue una muestra poblacional, la investigación se realizó con todos los 21 directivos de la Dirección Regional de Salud de Cajamarca.

4.4.2. Unidad de análisis

La unidad de análisis se refiere al elemento o entidad sobre la cual se recopilan datos y se centran los análisis. Es el "objeto" que el investigador estudia, mide o examina. Las unidades de análisis pueden variar dependiendo del tipo de investigación y el enfoque metodológico, e incluyen personas, grupos, organizaciones, eventos, procesos, documentos, entre otros.

La unidad de análisis de la investigación fue cada una de las áreas de en donde se encuentran los directores de la Dirección Regional de Salud de Cajamarca.

4.4.3. Unidad de observación

La unidad de observación es el elemento o sujeto sobre el cual se recopilan datos o se registran observaciones durante una investigación. A diferencia de la unidad de análisis, que es el foco general de estudio, la unidad de observación se refiere a los elementos concretos de los que se obtienen los datos directamente

Fueron los directivos de cada una de las áreas contempladas en el organigrama de la Dirección Regional de Salud de Cajamarca.

4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

a) Técnicas

- Observación: proceso de la investigación por el que se aprehende una determinada realidad para conocer sus características, definir un problema o evaluar situaciones.

- Encuesta: De encuesta para conocer respecto a la variable de Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional en la Dirección Regional de Salud de Cajamarca.

b) Instrumentos

- Cuestionario: De desarrolló siguiendo el orden de las dimensiones de la variable de estudio, con escalas tipo Likert, que posteriormente fue validado por expertos que constan en los anexos de la investigación.

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

En el procesamiento de datos se utilizó las herramientas sistemáticas Word, y Excel del paquete de Office 365 del año 2025.

1° Se ingresó a la página institucional de la Dirección Regional de Salud, para descargar los documentos de Gestión (Planes, Políticas, Misión, Visión, ROF, MOF, Plan Operativo Anual, etc.).

4.7. Matriz de consistencia metodológica

Tabla 2

Matriz de consistencia metodológica

Inteligencia emocional y liderazgo Transformacional en los directivos de la Dirección Regional de Salud Cajamarca, 2023.										
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA		
PREGUNTA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL								
¿Cómo se relaciona la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional de los directivos de la Dirección Regional de Salud Cajamarca, 2023?	Determinar la relación entre inteligencia emocional y el liderazgo transformacional de los directivos en la Dirección Regional de Salud Cajamarca, 2023.	La inteligencia emocional se relaciona de manera positiva con el liderazgo transformacional de los directivos de la Dirección Regional de Salud Cajamarca, 2023.	Inteligencia Emocional	Intrapersonal	• Comprensión emocional de sí mismo. • Asertividad. • Autoconcepto. • Autorrealización.	Cuestionario de Inteligencia Emocional.	Deductivo inductivo	–	Estará conformada por los 21 directivos de la Dirección Regional de Salud de Cajamarca.	
				Interpersonal	• Independencia. • Empatía. • Relaciones interpersonales. • Responsabilidad Social.		Analítico sintético	–		
				Adaptabilidad	• Solución de problemas. • Prueba de realidad. • Flexibilidad.		Estadístico			

¿Cuál es la relación de la dimensión de adaptabilidad con el liderazgo transformacional de los directivos de la Dirección Regional de Salud Cajamarca, 2023?	Determinar la relación de la dimensión de adaptabilidad con el liderazgo transformacional de los directivos en la Dirección Regional de Salud Cajamarca, 2023.	La dimensión de adaptabilidad se relaciona de manera positiva con el liderazgo transformacional de los directivos en la Dirección Regional de Salud Cajamarca, 2023.
--	--	--

CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

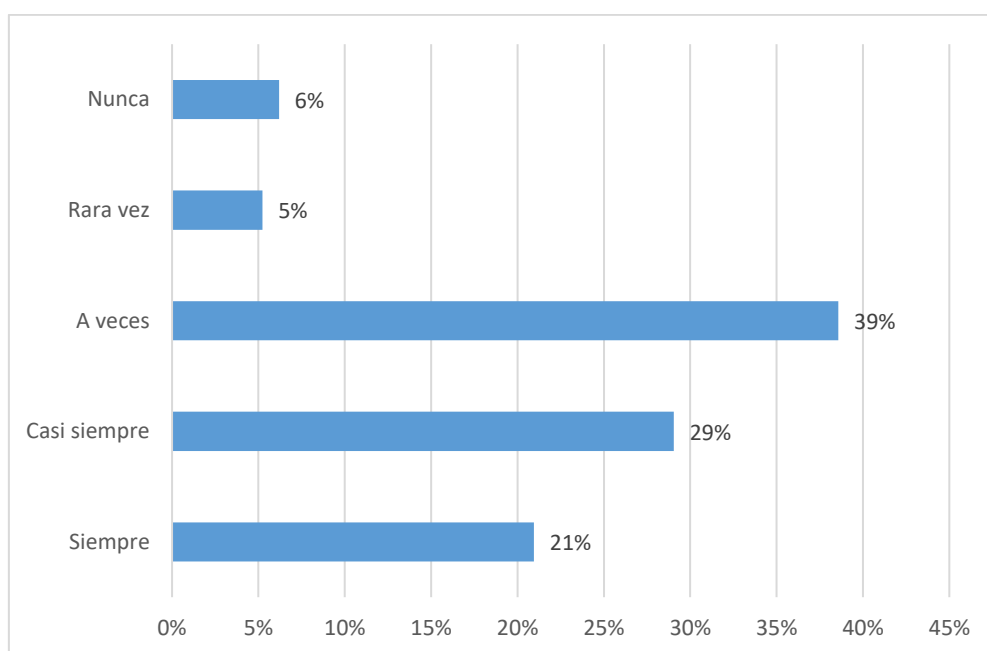
5.1. Presentación de resultados

En esta investigación se aplicaron encuestas para cada una de las variables que se describen a continuación:

5.1.1. Resultados para Inteligencia Emocional

Figura 3

Dimensión Intrapersonal

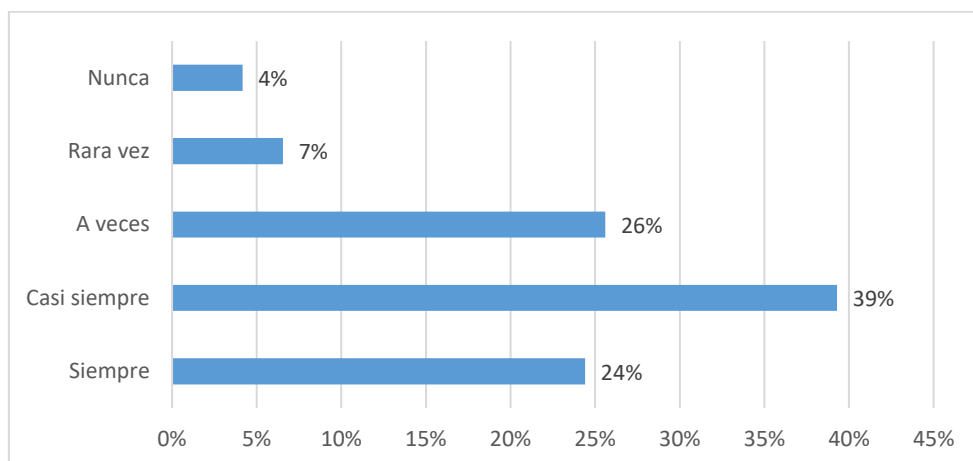


En la variable de inteligencia emocional, la dimensión intrapersonal en los directivos de la Dirección Regional de Salud de Cajamarca muestra un desarrollo heterogéneo: el 21% refiere que esta capacidad se manifiesta “siempre” y el 29% “casi siempre”, lo que en conjunto (50%) indica una presencia frecuente de autoconciencia y autorregulación emocional en una proporción importante; sin embargo, el 39% señala que ocurre “a veces”, evidenciando un desempeño intermitente que podría depender de la presión del entorno laboral y de la complejidad de las decisiones directivas, mientras que el 5% “rara vez” y el 6% “nunca” (11% en total) reflejan un grupo con dificultades más marcadas para identificar y gestionar sus emociones, lo cual puede repercutir en el manejo del estrés, la tolerancia a la frustración y la estabilidad del liderazgo; en conjunto,

los resultados sugieren una tendencia global moderada, con fortalezas presentes pero con necesidad de reforzar la consistencia del componente intrapersonal mediante estrategias de fortalecimiento de autoconocimiento, autocontrol y autoconfianza.

Figura 4

Dimensión interpersonal

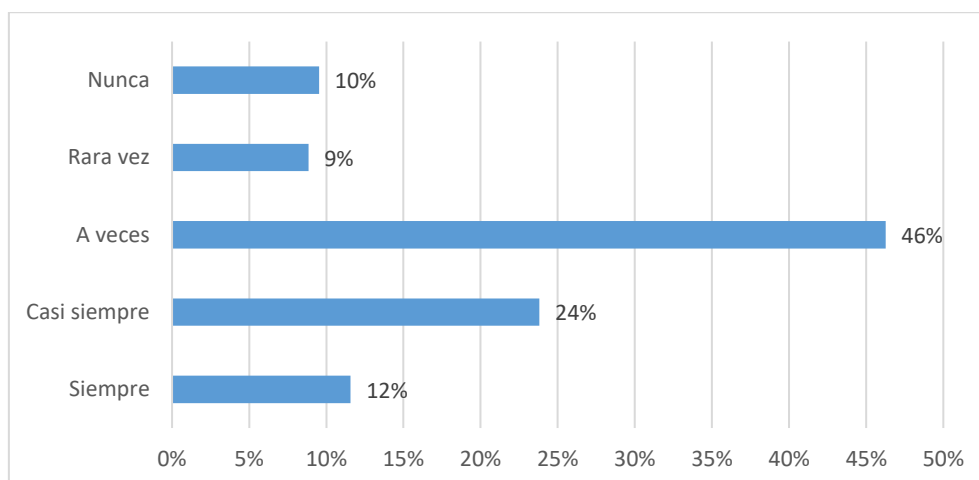


En la variable de inteligencia emocional, la dimensión interpersonal en los directivos de la Dirección Regional de Salud de Cajamarca evidencia un desarrollo predominantemente favorable, pues el 24% señala que se manifiesta “siempre” y el 39% “casi siempre”, sumando un 63% de frecuencia alta, lo que sugiere competencias relativamente consolidadas para comprender a los demás, comunicarse con eficacia, mantener relaciones laborales colaborativas y manejar interacciones en contextos de coordinación institucional; no obstante, el 26% indica que ocurre “a veces”, lo cual refleja un desempeño variable que podría intensificarse o disminuir según la carga laboral, la complejidad de los problemas y el nivel de conflicto en los equipos, mientras que el 7% “rara vez” y el 4% “nunca” (11% en conjunto) advierten la existencia de un grupo minoritario con limitaciones en habilidades sociales y empáticas, potencialmente asociadas a dificultades para negociar, resolver discrepancias o sostener un clima laboral armónico; en síntesis, los resultados muestran una tendencia general positiva en la dimensión interpersonal, aunque con necesidad de fortalecer la consistencia de estas

capacidades en el grupo con desempeño intermitente y el segmento con niveles bajos, a fin de mejorar la cohesión, la coordinación y la efectividad del liderazgo directivo.

Figura 5

Dimensión de adaptabilidad



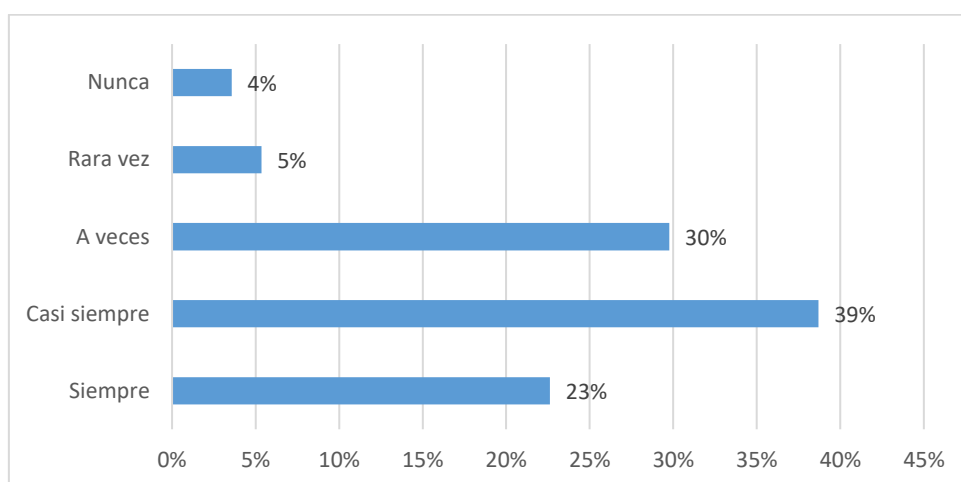
En la variable de inteligencia emocional, la dimensión de adaptabilidad en los directivos de la Dirección Regional de Salud de Cajamarca presenta un desarrollo mayoritariamente intermedio y poco consolidado, ya que solo el 12% refiere que se manifiesta “siempre” y el 24% “casi siempre” (36% en conjunto), mientras que la mayor proporción se concentra en “a veces” (46%), lo cual evidencia una capacidad de ajuste que se activa de manera situacional: en determinados escenarios los directivos logran ser flexibles, analizar cambios, resolver problemas y reorientar decisiones, pero en otros momentos esta respuesta no se mantiene con la misma consistencia; además, el 9% “rara vez” y el 10% “nunca” (19% en total) advierten un grupo con mayores dificultades para afrontar modificaciones, manejar imprevistos y sostener soluciones oportunas ante demandas variables, aspecto especialmente relevante en un entorno sanitario donde los cambios normativos, operativos y asistenciales suelen ser frecuentes; en conjunto, los resultados sugieren una adaptabilidad con tendencia moderada-baja, por lo que sería pertinente reforzar competencias vinculadas a flexibilidad cognitiva, toma de decisiones bajo incertidumbre, enfoque en solución de problemas y gestión del cambio,

con el fin de incrementar la estabilidad y eficacia del desempeño directivo frente a escenarios dinámicos.

5.1.2. Resultados para Liderazgo Transformacional

Figura 6

Dimensión de influencia idealizada atributos

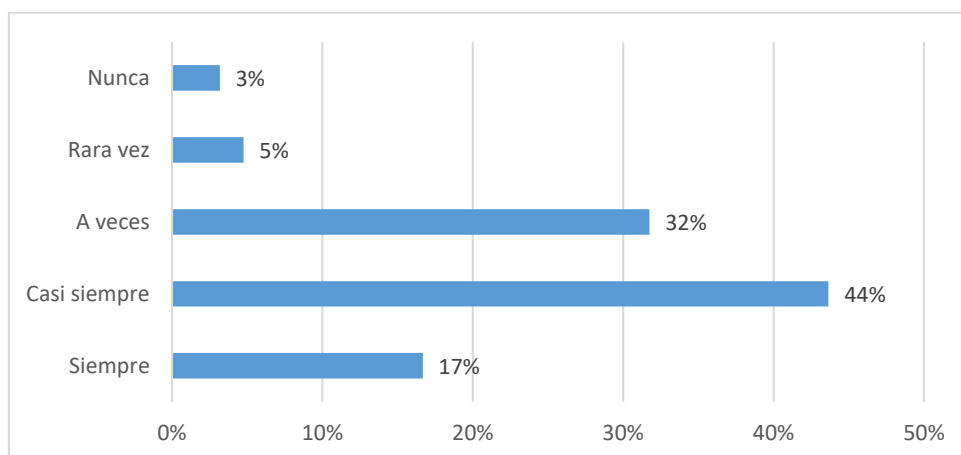


En la variable de liderazgo transformacional, la dimensión de influencia idealizada (atributos) en los directivos de la Dirección Regional de Salud de Cajamarca evidencia un desarrollo mayoritariamente favorable, dado que el 23% refiere que se manifiesta “siempre” y el 39% “casi siempre”, sumando un 62% de frecuencia alta, lo que sugiere que una proporción importante de directivos es percibida con cualidades asociadas a credibilidad, integridad, coherencia entre lo que se dice y se hace, y generación de confianza y respeto en su equipo; sin embargo, el 30% indica “a veces”, lo cual refleja una presencia intermitente de estos atributos, posiblemente condicionada por la presión del entorno, la complejidad de las decisiones y la intensidad de la carga administrativa, haciendo que la consistencia del modelo de conducta no sea uniforme en todas las situaciones; asimismo, el 5% “rara vez” y el 4% “nunca” (9% en conjunto) advierten un grupo minoritario en el que estos atributos no se perciben de manera clara, lo que podría traducirse en menor legitimidad percibida, menor identificación del equipo con el líder y mayores dificultades para sostener compromiso y alineamiento

institucional; en conjunto, los resultados muestran una tendencia positiva, aunque con la necesidad de fortalecer la estabilidad de estos atributos en el segmento que los evidencia solo ocasionalmente, promoviendo prácticas de liderazgo ético, comunicación transparente y coherencia conductual para consolidar la influencia idealizada en el ámbito directivo.

Figura 7

Influencia idealizada comportamiento

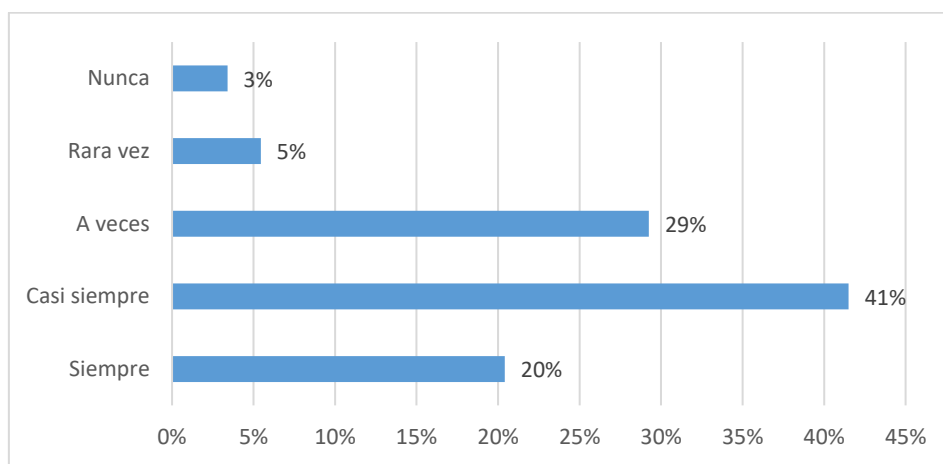


En la variable de liderazgo transformacional, la dimensión de influencia idealizada (comportamiento) en los directivos de la Dirección Regional de Salud de Cajamarca muestra un desarrollo predominantemente favorable, ya que el 17% refiere que se manifiesta “siempre” y el 44% “casi siempre”, lo que en conjunto representa un 61% de frecuencia alta y sugiere que, en general, los directivos tienden a actuar como referentes de conducta, promoviendo valores, tomando decisiones con sentido ético y orientando su accionar al bienestar institucional; sin embargo, el 32% indica “a veces”, evidenciando una manifestación intermitente de estos comportamientos, lo que podría asociarse a escenarios de alta presión, urgencia operativa o conflictos internos que dificultan mantener de manera constante un estilo ejemplar y consistente; además, el 5% “rara vez” y el 3% “nunca” (8% en total) reflejan un grupo minoritario en el que estos comportamientos se perciben con baja presencia, situación que podría afectar la confianza del personal, la identificación con el líder y el compromiso con las metas

institucionales; en conjunto, los resultados describen una tendencia positiva en la influencia idealizada conductual, aunque con necesidad de fortalecer la coherencia y estabilidad de las prácticas de liderazgo en el segmento que las evidencia de forma ocasional o limitada, mediante lineamientos claros, retroalimentación y refuerzo de conductas alineadas a principios y valores organizacionales.

Figura 8

Dimensión motivación inspiracional

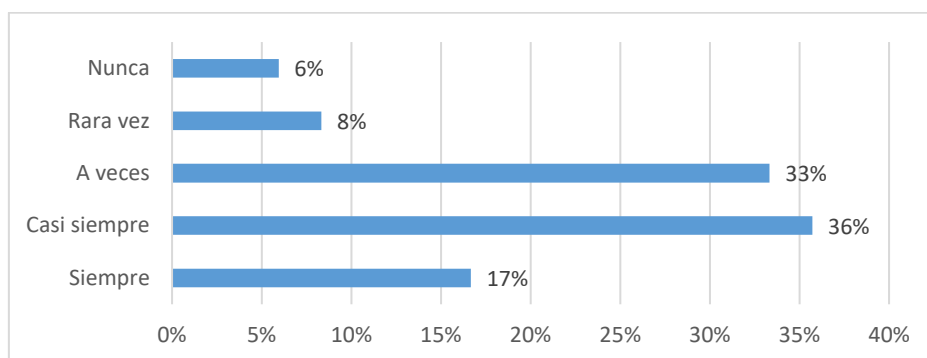


En la variable de liderazgo transformacional, la dimensión de motivación inspiracional en los directivos de la Dirección Regional de Salud de Cajamarca evidencia un desarrollo mayormente favorable, debido a que el 20% señala que se manifiesta “siempre” y el 41% “casi siempre”, sumando un 61% de frecuencia alta, lo cual sugiere que, en general, los directivos tienden a comunicar metas claras, transmitir sentido de propósito, promover el compromiso y mantener el entusiasmo del equipo frente a las exigencias institucionales; no obstante, el 29% indica “a veces”, lo que refleja una presencia variable de conductas inspiracionales, posiblemente influida por la carga administrativa, la presión por resultados y los escenarios de crisis que pueden limitar la comunicación motivadora y el reconocimiento oportuno; además, el 5% “rara vez” y el 3% “nunca” (8% en conjunto) evidencian un grupo minoritario en el que la capacidad de inspirar y movilizar al personal se percibe con baja intensidad, lo que podría traducirse en menor cohesión, disminución del clima de trabajo y menor alineamiento con los

objetivos; en síntesis, los resultados muestran una tendencia positiva en motivación inspiracional, aunque con necesidad de reforzar su consistencia en el segmento que la expresa de forma intermitente, mediante estrategias de comunicación estratégica, reconocimiento del desempeño y fortalecimiento de la visión compartida para sostener el compromiso del personal.

Figura 9

Dimensión estimulación intelectual

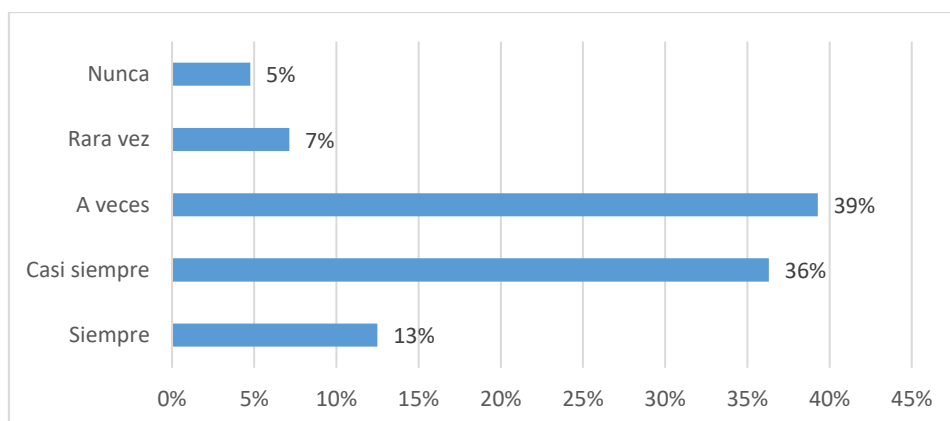


En la variable de liderazgo transformacional, la dimensión de estimulación intelectual en los directivos de la Dirección Regional de Salud de Cajamarca presenta un desarrollo moderado, ya que el 17% refiere que se manifiesta “siempre” y el 36% “casi siempre”, sumando un 53% de frecuencia alta, lo que sugiere que más de la mitad de los directivos tiende a promover el análisis crítico, el cuestionamiento constructivo, la búsqueda de alternativas y la innovación en la solución de problemas; sin embargo, el 33% indica “a veces”, evidenciando que estas conductas se expresan de manera intermitente y podrían depender del tipo de situación, la disponibilidad de tiempo, la presión operativa o la existencia de una cultura organizacional que facilite el aprendizaje y la mejora continua; además, el 8% “rara vez” y el 6% “nunca” (14% en total) muestran un grupo con baja presencia de estimulación intelectual, lo que podría relacionarse con estilos de dirección más tradicionales, menor apertura al cambio o limitada delegación de responsabilidades que restringe la participación del equipo en la generación de ideas; en conjunto, los resultados señalan que, aunque existe una base favorable, es

pertinente fortalecer la estimulación intelectual en los segmentos con menor frecuencia, impulsando espacios de retroalimentación, revisión de procesos, propuestas de mejora, capacitación y mecanismos formales que fomenten la creatividad, la toma de decisiones basada en evidencia y la innovación en la gestión sanitaria.

Figura 10

Dimensión consideración individualizada



En la variable de liderazgo transformacional, la dimensión de consideración individualizada en los directivos de la Dirección Regional de Salud de Cajamarca evidencia un desarrollo predominantemente intermedio, dado que el 13% refiere que se manifiesta “siempre” y el 36% “casi siempre” (49% en conjunto), mientras que el mayor porcentaje se concentra en “a veces” (39%), lo cual sugiere que las prácticas vinculadas a atender necesidades particulares del personal, brindar acompañamiento, retroalimentación personalizada, escucha activa y apoyo al desarrollo profesional se realizan de forma situacional y no necesariamente constante; asimismo, el 7% “rara vez” y el 5% “nunca” (12% en total) indican un grupo minoritario en el que esta dimensión se percibe con baja presencia, lo que podría afectar la motivación, el sentido de valoración y la retención del talento, especialmente en contextos exigentes como la gestión sanitaria; en conjunto, los resultados muestran que existe una base importante de consideración individualizada, pero con marcada variabilidad, por lo que sería pertinente fortalecer su consistencia mediante prácticas sistemáticas de seguimiento del

desempeño, reconocimiento, comunicación cercana y estrategias de mentoring o acompañamiento que permitan responder de manera más sostenida a las necesidades y potencialidades del personal.

5.2. Discusión de resultados

La presente investigación ha demostrado que tanto la inteligencia emocional como el liderazgo transformacional son elementos clave en la gestión de los directivos de la Dirección Regional de Salud de Cajamarca. A partir de los resultados obtenidos y de la comparación con antecedentes nacionales e internacionales, se puede reflexionar sobre los alcances y limitaciones del estudio, estableciendo paralelismos y discrepancias que enriquecen el análisis.

Garduño (2021) estudió la relación entre inteligencia emocional y liderazgo en una empresa mexicana de servicios administrativos, concluyendo que atributos como el control de impulsos, optimismo y habilidad social fortalecen conductas de liderazgo orientadas a tareas, relaciones humanas, y flexibilidad. Los resultados de nuestra investigación, especialmente en las dimensiones de inteligencia emocional, como intrapersonal (50% "siempre" y "casi siempre") e interpersonal (63%), confirman la importancia de estas competencias emocionales en directivos. Sin embargo, la dimensión de adaptabilidad, con un alto porcentaje de respuestas "a veces" (46%), evidencia un área de mejora para enfrentar cambios organizacionales con mayor eficacia.

Evans (2019) destaca la insuficiencia de inteligencia emocional y liderazgo transformacional en los directivos, muchas veces seleccionados por criterios no profesionales, lo que afecta la eficacia institucional. En este sentido, los resultados de nuestra investigación reflejan que, aunque dimensiones como motivación inspiracional (61% "siempre" y "casi siempre") y influencia idealizada comportamiento (61%) están bien desarrolladas, otras, como consideración individualizada (49%), presentan niveles moderados. Esto podría señalar la necesidad de un enfoque más personalizado en la

gestión, alineado con las conclusiones de Evans sobre la influencia limitada de directivos con competencias inadecuadas.

Martínez (2021) encontró una correlación directa entre inteligencia emocional y liderazgo ($Rho = 0.461$). Nuestra investigación también respalda esta relación, ya que dimensiones de liderazgo como influencia idealizada atributos y motivación inspiracional presentan resultados positivos en los directivos, lo que sugiere que el desarrollo emocional está vinculado a un liderazgo efectivo. Sin embargo, la dimensión de adaptabilidad muestra niveles inferiores, indicando una posible limitación en la capacidad de los directivos para gestionar entornos cambiantes, un aspecto crítico en el contexto de la salud pública.

Por otro lado, Condori (2019) no halló una relación significativa entre inteligencia emocional y liderazgo transformacional en directores de instituciones educativas. Esto contrasta con nuestra investigación, donde se observan conexiones claras entre estas variables. Las diferencias podrían explicarse por el contexto institucional, ya que los directores de salud enfrentan retos específicos que demandan habilidades emocionales y de liderazgo más desarrolladas.

Valera (2021) identificó una correlación fuerte (62%) entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral en una institución de Cajamarca. En nuestra investigación, se evidencia que dimensiones como influencia idealizada comportamiento y estimulación intelectual están moderadamente desarrolladas, lo que podría estar relacionado con un impacto positivo en la motivación y desempeño del equipo de trabajo. No obstante, dimensiones como consideración individualizada requieren mayor atención para garantizar que las necesidades individuales de los colaboradores sean atendidas, optimizando así la satisfacción laboral.

Los resultados obtenidos en este estudio reflejan que los directivos de la Dirección Regional de Salud de Cajamarca poseen un desarrollo significativo en varias

dimensiones de inteligencia emocional y liderazgo transformacional. Sin embargo, las áreas de menor desarrollo, como adaptabilidad y consideración individualizada, sugieren que es necesario implementar programas de capacitación orientados a mejorar estas competencias. Esto coincide con las recomendaciones de estudios como el de Evans (2019), que enfatiza la necesidad de profesionalizar la selección y formación de directivos.

Además, la comparativa con antecedentes muestra que, aunque se han logrado avances, el contexto local presenta desafíos particulares que requieren una adaptación estratégica de las prácticas de liderazgo. Esto es especialmente relevante en un entorno como el de la salud pública, donde el liderazgo efectivo y la inteligencia emocional son determinantes para afrontar retos complejos y mejorar la eficacia institucional.

5.3. Contrastación de hipótesis

5.3.1. Hipótesis general

La inteligencia emocional se relaciona de manera positiva con el liderazgo transformacional de los directivos de la Dirección Regional de Salud Cajamarca, 2023.

Tabla 3

Relación de la Inteligencia Emocional con el Liderazgo Transformacional

Correlaciones		Inteligencia Emocional	Liderazgo Transformacional
Inteligencia Emocional	Correlación de Pearson	1	,764**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	21	21
Liderazgo Transformacional	Correlación de Pearson	,764**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	21	21

**.

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La tabla presenta los resultados del análisis de correlación de Pearson entre las variables "Inteligencia Emocional" y "Liderazgo Transformacional". Los datos muestran una correlación positiva alta y significativa ($r = 0,764$, $p < 0,01$) entre ambas variables, indicando que, a mayores niveles de inteligencia emocional, se asocian mayores niveles de liderazgo transformacional. La significancia bilateral ($p = 0,000$) confirma que esta relación es estadísticamente significativa, y el análisis se basa en muestras de 25 observaciones para inteligencia emocional y 21 para liderazgo transformacional.

5.3.2. Hipótesis específicas

La dimensión intrapersonal se relaciona de manera positiva con el liderazgo transformacional de los directivos en la Dirección Regional de Salud Cajamarca, 2023.

Tabla 4

Relación de la dimensión intrapersonal y liderazgo transformacional

Correlaciones		Intrapersonal	Liderazgo Transformacional
Intrapersonal	Correlación de Pearson	1	,773**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	12	12
Liderazgo Transformacional	Correlación de Pearson	,773**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	21	21

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La tabla presenta los resultados del análisis de correlación de Pearson entre las variables "Intrapersonal" y "Liderazgo Transformacional". Se observa una correlación positiva alta y significativa ($r = 0,773$, $p < 0,01$), lo que indica que, a mayor desarrollo de habilidades intrapersonales, mayor es el nivel de liderazgo transformacional. La significancia bilateral ($p = 0,000$) confirma que esta relación es estadísticamente

significativa. El análisis se realizó con una muestra de 12 observaciones para la variable intrapersonal y 21 para liderazgo transformacional.

La dimensión interpersonal se relaciona de manera positiva con el liderazgo transformacional de los directivos en la Dirección Regional de Salud Cajamarca, 2023.

Tabla 5

Relación de la dimensión interpersonal y liderazgo transformacional

Correlaciones		Interpersonal	Liderazgo transformacional
Interpersonal	Correlación de	1	,702**
	Pearson		
	Sig. (bilateral)		,000
	N	8	8
Liderazgo transformacional	Correlación de	,702**	1
	Pearson		
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	21	21

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La tabla muestra los resultados del análisis de correlación de Pearson entre las variables "Interpersonal" y "Liderazgo Transformacional". Se evidencia una correlación positiva alta y significativa ($r = 0,702$, $p < 0,01$), lo que sugiere que un mayor desarrollo de habilidades interpersonales está asociado con niveles más altos de liderazgo transformacional. La significancia bilateral ($p = 0,000$) confirma la robustez estadística de esta relación. El análisis se basa en una muestra de 8 observaciones para la variable interpersonal y 21 para liderazgo transformacional.

La dimensión de adaptabilidad se relaciona de manera positiva con el liderazgo transformacional de los directivos en la Dirección Regional de Salud Cajamarca, 2023.

Tabla 6

Relación de la dimensión adaptabilidad y liderazgo transformacional

Correlaciones			
		Adaptabilidad	Liderazgo Transformacional
Adaptabilidad	Correlación de	1	,743**
	Pearson		
	Sig. (bilateral)		,000
	N	5	5
Liderazgo Transformacional	Correlación de	,743**	1
	Pearson		
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	21	21

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La tabla presenta los resultados del análisis de correlación de Pearson entre las variables "Adaptabilidad" y "Liderazgo Transformacional". Se identifica una correlación positiva alta y significativa ($r = 0,743$, $p < 0,01$), lo que indica que, a mayor capacidad de adaptabilidad, se asocian niveles más elevados de liderazgo transformacional. La significancia bilateral ($p = 0,000$) confirma que esta relación es estadísticamente significativa. El análisis se realizó con una muestra de 5 observaciones para adaptabilidad y 21 para liderazgo transformacional.

CONCLUSIONES

- Los resultados de la investigación confirman una correlación positiva alta y significativa entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional ($r = 0,764$, $p < 0,01$). Esto sugiere que un mayor desarrollo de las competencias emocionales está directamente asociado con niveles más altos de liderazgo transformacional. Estas habilidades emocionales permiten a los directivos gestionar equipos de manera más efectiva, inspirar confianza y adaptarse a los desafíos organizacionales. Por lo tanto, se recomienda fortalecer programas de desarrollo emocional para optimizar la calidad del liderazgo en esta institución.
- La dimensión intrapersonal de la inteligencia emocional mostró una correlación positiva alta y significativa con el liderazgo transformacional ($r = 0,773$, $p < 0,01$). Esto indica que los directivos con mayor autoconciencia, autocontrol y comprensión de sus propias emociones presentan un liderazgo más efectivo. La capacidad para manejar sus emociones internas les permite influir de manera positiva en su equipo, estableciendo metas claras y gestionando el cambio con confianza. Es esencial reforzar estas habilidades mediante capacitaciones en inteligencia emocional.
- La dimensión interpersonal de la inteligencia emocional también mostró una correlación positiva alta y significativa con el liderazgo transformacional ($r = 0,702$, $p < 0,01$). Esto sugiere que la capacidad de los directivos para establecer relaciones saludables, comunicarse efectivamente y comprender las emociones de los demás impacta directamente en su capacidad de liderazgo. Los resultados destacan la importancia de fortalecer la empatía, las habilidades sociales y la comunicación en los directivos, para promover un ambiente de trabajo colaborativo y motivador.
- La dimensión de adaptabilidad presentó una correlación positiva alta y significativa con el liderazgo transformacional ($r = 0,743$, $p < 0,01$). Esto implica que la capacidad de los directivos para ajustarse a situaciones cambiantes y

resolver problemas complejos se traduce en una mejora en sus habilidades de liderazgo. Sin embargo, los resultados evidencian que esta dimensión es un área de oportunidad, dado que un porcentaje considerable de los encuestados reporta niveles moderados de adaptabilidad. Se recomienda implementar estrategias de formación que fortalezcan la resiliencia y flexibilidad ante los cambios organizacionales.

RECOMENDACIONES

Se recomienda al director de la Dirección Regional de Salud:

- Implementar un programa integral de desarrollo de inteligencia emocional y liderazgo transformacional enfocado en directivos. Este programa debe incluir talleres prácticos, coaching individual y dinámicas grupales orientadas a fortalecer competencias emocionales clave como la autogestión, la empatía y la motivación, y vincularlas con las habilidades necesarias para un liderazgo transformacional efectivo.
- Organizar talleres de autoconocimiento y gestión emocional donde los directivos puedan identificar y trabajar sus emociones, fortalezas y áreas de mejora. Además, proporcionar herramientas como diarios emocionales o ejercicios de mindfulness para fomentar la reflexión personal y el control de impulsos en situaciones críticas.
- Promover capacitaciones en habilidades sociales y comunicación efectiva, donde los directivos aprendan técnicas de escucha activa, retroalimentación constructiva y resolución de conflictos. Asimismo, se recomienda incluir simulaciones de trabajo en equipo para mejorar la empatía y las relaciones interpersonales en el entorno laboral.
- Diseñar programas que fortalezcan la adaptabilidad de los directivos mediante el entrenamiento en gestión del cambio, resolución de problemas y toma de decisiones en escenarios inciertos. Se pueden incorporar dinámicas como juegos de rol o estudios de caso basados en situaciones reales del sector salud para mejorar su capacidad de ajustarse a cambios organizacionales.

REFERENCIAS

- Andia Torres, E. E. (2022). *Relación de la inteligencia emocional y la motivación laboral de los profesionales jerárquicos del equipo de salud, microred de Cerro Colorado, MINSA en Arequipa*. Universidad Continental. https://doi.org/https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12169/1/IV_FCE_308_TE_Andia_Torres_2022.pdf
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). *Teoría de liderazgo auténtico*.
- Bar-On, R. (1997). *Teoría de la inteligencia emocional mixta*.
- Barraza Tinoco, T. C. (2024). *Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en empresas del sector inmobiliario, Lima – Callao 2023*. Obtenido de Universidad San Ignacio de Loyola: <https://hdl.handle.net/20.500.14005/14509>
- Bass, & Riggio. (2006). *Definición de liderazgo transformacional*.
- Bass, B. M. (1980). *Teoría de liderazgo transformacional basado en atributos*.
- Bass, B. M. (1985). *Definición de liderazgo transformacional*.
- Burns, M. (1978). *Leadership: Teoría del liderazgo transformacional*.
- Calle Acha, M. H. (2022). *Inteligencia emocional y motivación laboral en trabajadores de un centro de salud, Sullana 2022*. Universidad César Vallejo. https://doi.org/https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/116556/Calle_AMH-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Condori Mamani, W. (2019). *La inteligencia emocional y el liderazgo transformacional de los directores de las instituciones educativas del distrito de Velille - Chumbivilcas*. Universidad César Vallejo.
- Delgado Torres, M. A., Álava Atiencie, N. G., Quinde Lituma, M. E., & Siguenza Orellana, S. C. (2024). *Influencia de los estilos de Liderazgo en la Inteligencia*

Emocional de personas líderes. Obtenido de Revista Latinoamericana:

<https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2301>

Evans Risco, E. (2019). *Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos*. Universidad de Valencia.

Falconí Naveda, M. D. (2022). *Inteligencia emocional en el desempeño laboral del personal seleccionado del período diciembre 2021 a abril 2022 en SODETUR SAS*. Universidad Central de Ecuador.
<https://doi.org/https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/2315fa70-bd81-4abf-a19c-7adc9cc34792/content>

Garduño Hernández, S. (2021). *El liderazgo y su relación con la inteligencia emocional en una empresa mexicana de servicios administrativos*. Universidad Autónoma del Estado de México.

Goleman, D. (1995). *Dimensión intrapersonal de la inteligencia emocional*.

House, R. (1970). *Teoría de los líderes carismáticos*.

Laurens Narváez, L. L. (27 de febrero de 2025). *Liderazgo Transformacional e Inteligencia Emocional en la Gestión Directiva Educativa*. Obtenido de OGMIOS: <https://doi.org/10.53595/rlo.v5.i12.116>

Martínez Asmad, G. M. (2021). *Relación entre inteligencia emocional y liderazgo en docentes de una universidad privada de Lima metropolitana*. Universidad Peruana Cayetano Heredia.

Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. (2002). *Emotional intelligence: Science and myth*. Obtenido de Cambridge (MA): MIT Press:
<https://mitpress.mit.edu/9780262632966/emotional-intelligence/>

- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2004). *Emotional intelligence: Theory, findings, and implications*. Obtenido de Psychological Inquiry:
https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02
- Paredes Marticorena, P. R., & Paredes Marticorena, P. S. (2022). *Relación de la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional con el desempeño laboral de los trabajadores de las municipalidades del sur chico de Lima, 2020*. Obtenido de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC):
<http://hdl.handle.net/10757/667083>
- Petrides, K. V. (2000). *Teoría de la inteligencia emocional basada en la personalidad*.
- Petrides, K., & Furnham, A. (2001). *Trait emotional intelligence: Psychometric investigation*. Obtenido de European Journal of Personality:
<https://doi.org/10.1002/per.416>
- Saarni, C. (1999). *The development of emotional competence*. Obtenido de New York: Guilford Press: <https://www.guilford.com/books/The-Development-of-Emotional-Competence/Carolyn-Saarni/9781572304345>
- Salovey, Mayer, & Caruso. (2002). *Inteligencia emocional*.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). *La teoría de las habilidades*.
- Valera Quiroz, D. A. (2021). *Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en colaboradores del instituto nacional de innovación agraria Bañode del Inca, Cajamarca 2020*. Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.
- Vásquez Limo, K. N. (2023). *Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en mujeres con cargos directivos de una universidad privada de Chiclayo*. Obtenido de Universidad Privada del Norte: <https://hdl.handle.net/11537/35139>

APÉNDICES

Apéndice A: Cuestionario de Inteligencia Emocional

	DIMENSIONES	5	4	3	2	1
	INTRAPERSONAL					
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.					
	INTERPERSONAL					
11	Soy incapaz de comprender cómo se sienten los demás.					
12	Cuando trabajo con otros tiendo a confiar más en sus ideas que en las mías.					
13	Me es difícil compartir mis sentimientos más íntimos con los demás.					
14	No me molesta aprovecharme de los demás, especialmente si se lo merecen.					
15	Cuando estoy enojado(a) con alguien se lo puedo decir.					
16	Soy bueno para comprender los sentimientos de las personas.					
17	La gente no comprende mi manera de pensar.					
18	Mis amigos me confían sus intimidades.					
	ADAPTABILIDAD					
19	Me resulta fácil adaptarme a situaciones nuevas.					
20	Cuando intento resolver un problema, analizo las posibles soluciones y luego escojo la que considero mejor.					
21	Me resulta difícil escoger la mejor solución cuando tengo que resolver un problema.					

22	En general me siento motivado(a) para continuar adelante, incluso cuando las cosas se ponen difíciles.					
23	Mis relaciones más cercanas significan mucho, tanto para mí como para mis amigos.					
24	Prefiero seguir a otros a ser líder.					
25	Considero que es muy importante ser uno(a) ciudadano(a) que respeta la ley.					

Apéndice B: Cuestionario para Liderazgo Transformacional

	INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUTOS	5	4	3	2	1
1	Converso sobre mis valores y creencias más importantes.					
2	Enfatizo la importancia de tener un fuerte sentido de propósito.					
3	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas de las decisiones adoptadas.					
4	Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de misión empresarial.					
5	Comparto los riesgos de las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.					
6	Intento mostrar con mi conducta lo que expreso en palabras.					
7	Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.					
8	Me interesa saber qué necesidades tiene el grupo de trabajo.					
	INFLUENCIA IDEALIZADA COMPORTAMIENTO					
9	Creo que los demás se sienten orgullosos de estar asociados conmigo.					
10	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.					
11	Actúo de modo que gano el respeto de los demás.					
12	Intento mostrarme con confianza y poder.					
13	Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.					
14	Intento ser un modelo para seguir para los demás.					
	MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL					
15	Hablo en forma optimista acerca del futuro.					
16	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre lo que se necesita lograr.					
17	Construyo una visión estimulante del futuro.					
18	Expreso confianza en que se alcanzarán las metas.					
19	Intento aumentar en los demás la confianza en sí mismos.					
20	Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.					
21	Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.					
	ESTIMULACIÓN INTELECTUAL					
22	Tiendo a evaluar creencias y supuestos para ver si son los apropiados.					
23	Cuando resuelvo problemas tiendo a buscar diferentes perspectivas.					
24	Llevo a los demás a mirar los problemas desde varios ángulos diferentes.					
25	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.					
26	Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.					
27	Soy capaz de tolerar las diferencias de opinión de los demás.					
28	Manifiesto mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas					
29	Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.					
	CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA					
30	Dedico gran parte de mi tiempo a enseñar y entrenar					
31	Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.					

32	Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones distintas a las de los demás.					
33	Tiendo a ayudar a los demás a desarrollar sus fortalezas.					
34	Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.					
35	Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores.					
36	Sé qué necesita cada uno de los miembros del grupo.					
37	Informo constantemente, a los demás, sobre los recursos que poseen.					

Apéndice C: Alfa de Cronbach del Cuestionario de Inteligencia Emocional

Para el cuestionario de Inteligencia Emocional fue de 0.86, según el rango es un instrumento de excelente confiabilidad.

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,86	25

Apéndice D: Alfa de Cronbach del cuestionario de Liderazgo Transformacional

Para el cuestionario de Liderazgo Transformacional fue de 0.82, según el rango es un instrumento de excelente confiabilidad.

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,82	37

ANEXOS

Anexo 1. Fichas validaciones firmadas por expertos

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres del experto: Mayra Alcalde Martos
- 1.2. Grado académico: Doctora en Ciencias Económicas
- 1.3. Cargo e Institución donde labora: Universidad Privada del Norte
- 1.4. Título de la Investigación: Inteligencia emocional y liderazgo Transformacional en los directivos de la Dirección Regional de Salud Cajamarca, 2023.
- 1.5. Autor del Instrumento: Bach. Jorge Luis Vásquez Ñontol
- 1.6. Licenciatura/ maestría/ doctorado: Maestría.
- 1.7. Nombre del Instrumento: Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional.

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				80	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				80	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					85
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					85
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					85
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					85
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					85
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					85
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					85
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.				80	
SUB TOTAL					240	595
TOTAL (PROMEDIO)						83.5

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total X 0.20): 16,70.

VALORACIÓN CUALITATIVA: BUENO.

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Se puede aplicar.

Lugar y fecha: Cajamarca, 25 de mayo del 2023.


Posfirma
DNI: 71439943

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

II. DATOS GENERALES

- 2.1. Apellidos y nombres del experto:** Alejandro Vásquez Ruíz
- 2.2. Grado académico:** Doctor en Administración
- 2.3. Cargo e institución donde labora:** Docente en Universidad Nacional de Cajamarca
- 2.4. Título de la investigación:** "Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional en los directivos de la Dirección Regional de Salud de Cajamarca, 2023".
- 2.5. Autor del instrumento:** Bach. Jorge Luis Vásquez Ñontol
- 2.6. Licenciatura/ maestría/ doctorado:** Maestría
- 2.7. Nombre del instrumento:** Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
11. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				80	
12. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				80	
13. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					85
14. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					85
15. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					85
16. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					85
17. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					85
18. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					85
19. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					85
20. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.				80	
SUB TOTAL					240	595
TOTAL (PROMEDIO)						85

VALORACIÓN CUANTITATIVA (Total X 0.20): 116

VALORACIÓN CUALITATIVA: BUENO.

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Se puede aplicar.

Lugar y fecha: Cajamarca, 28 de mayo del 2023.


 Firma: _____
 DNI: 17824300