



Inteligencia emocional y las habilidades gerenciales en los  
directivos de COFOPRI-2016

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Bach: José Carlos Medina Bolo

ASESOR:

Mg. Santiago Aquiles Gallarday Morales

SECCION:

Ciencias Empresariales

LINEA E INVESTIGACIÓN:

Administración del talento humano

PERÚ - 2018

**Página del jurado**

**Dra. Milagritos Rodríguez Rojas**  
**Presidente**

**Dr. José Víctor Quispe Atúncar**

**Secretario**

**Mgr. Santiago Gallarday Morales**

**Vocal**

Dedicatoria:

A mis padres,  
esposa e hijos,  
a quienes quite un tiempo,  
que debí pasar con ellos.

Agradecimiento:

A mi maestro y asesor  
Santiago Gallarday Morales,  
Quien nos guió y enseñó  
hasta llegar al objetivo.

## Declaración de Autoría

Yo, José Carlos Medina Bolo, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro que el trabajo académico titulado “Inteligencia emocional y las habilidades directivas en directivos de COFOPRI-2016”, presentada, en 175 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 27 de mayo del 2017

-----  
**José Carlos Medina Bolo**

DNI: 07598660

## Presentación

Señores miembros de jurado:

Presento a ustedes mi tesis titulada: “Inteligencia emocional y las habilidades gerenciales en directivos de COFOPRI-2016” con la finalidad de determinar la relación entre la inteligencia emocional y las habilidades gerenciales en directivos de COFOPRI-2016, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado de Maestro en Gestión Pública.

La presente investigación está estructurada de siete capítulos: El capítulo uno: Introducción, contiene los antecedentes, la fundamentación científica, técnica, humanística, el problema, los objetivos y la hipótesis. El segundo capítulo: Marco metodológico, contiene las variables la metodología empleada y aspectos éticos. El tercer capítulo: Resultados, se presentan los resultados obtenidos. El cuarto capítulo: Discusión, se formula la discusión de los resultados. El quinto capítulo: Se presentan las conclusiones. En el sexto capítulo se formulan las recomendaciones. En el séptimo capítulo, se presentan las referencias bibliográficas, donde se detallan las fuentes de información empleadas para la presente investigación.

Para lo cual, espero cumplir con los requisitos de aprobación establecidos en las normas de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo.

El autor

<b>Índice de contenido</b>	<b>Página</b>
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de Autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Anexos	viii
Índice de Tablas	ix
Índice de Figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
<b>I. Introducción</b>	xiv
1.1 Antecedentes	16
1.2 Fundamentación teórica	21
1.3 Justificación	31
1.4 Problema	32
1.5 Hipótesis	34
1.6 Objetivos	35
<b>II. Marco Metodológico</b>	37
2.1 Variables	38
2.2 Operacionalización de variables	38
2.3 Metodología	39
2.4 Tipo de estudio	39
2.5 Diseño	40
2.6 Población, muestra y muestreo	40
2.7 Técnicas e instrumento de recolección de datos	41
2.8 Métodos de análisis de datos	48
2.9 Consideraciones éticas	48
<b>III. Resultados</b>	49
<b>IV. Discusión</b>	71
<b>V. Conclusiones</b>	78

<b>VI. Recomendaciones</b>	81
<b>VII. Referencias Bibliográficas</b>	85
<b>Anexos</b>	90
A.- Matriz de consistencia	91
B.- Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio in situ	94
C.- Matriz de datos	95
D.- Instrumentos	116
E.- Formato de validación de los instrumentos	134
F.- Declaración jurada de autorización de publicación	171
G.- Artículo científico	172



<b>Índice de tablas</b>	<b>Página</b>
Tabla 1: Operacionalización de la variable de inteligencia emocional	38
Tabla 2: Operacionalización de la variable de habilidades gerenciales	38
Tabla 3: Confiabilidad de los instrumentos para ambas variables	44
Tabla 4: Validación de los instrumentos	45
Tabla 5: Nivel de inteligencia emocional en los directivos de COFOPRI-2016	45
Tabla 6: Nivel de habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI-2016	47
Tabla 7: Nivel de IE/intrapersonal	47
Tabla 8: Nivel de IE/interpersonal	50
Tabla 9: Nivel de IE/adaptación	51
Tabla 10: Nivel de IE/manejo de tensión	52
Tabla 11: Nivel de IE/ánimo general	53
Tabla 12: Distribución de frecuencias entre la inteligencia emocional y el nivel de habilidades gerenciales	54
Tabla 13: Distribución de frecuencias entre la dimensión intrapersonal y el nivel de habilidades gerenciales.	55
Tabla 14: Distribución de frecuencias entre la dimensión interpersonal y el nivel de habilidades gerenciales.	56
Tabla 15: Distribución de frecuencias entre la dimensión adaptación y el nivel de habilidades gerenciales.	57
Tabla 16: Distribución de frecuencias entre la dimensión de M.T. y H.G.	58
Tabla 17: Distribución de frecuencias entre la dimensión ánimo general y el nivel de habilidades gerenciales.	59
Tabla 18: Correlación entre la inteligencia emocional y las habilidades gerenciales.	60
Tabla 19: Correlación entre la dimensión intrapersonal y las habilidades gerenciales.	61
Tabla 20: Correlación entre la dimensión interpersonal y las habilidades gerenciales.	62

	Correlación entre la dimensión adaptación y las habilidades gerenciales.	63
Tabla 21:	gerenciales.	63
Tabla 22:	Correlación entre la dimensión manejo de la tensión las habilidades gerenciales.	65
Tabla 23:	Correlación entre la dimensión ánimo general y las habilidades gerenciales.	66
Tabla 24:	Correlación entre la dimensión adaptación y las habilidades gerenciales.	67
Tabla 25:	Correlación entre la dimensión manejo de la tensión y las habilidades gerenciales.	69
Tabla 26:	Correlación entre las habilidades gerenciales y la dimensión ánimo general.	70

	<b>Índice de figuras</b>	<b>Página</b>
Figura 1:	Barras de inteligencia emocional	50
Figura 2:	Barras de habilidades gerenciales	51
Figura 3:	Barras de IE/intrapersonal.	52
Figura 4:	Barras de IE/interpersonal.	53
Figura 5:	Barras de IE/adaptación.	54
Figura 6:	Barras de IE/manejo de la tensión.	55
Figura 7:	Barras de IE/ánimo general.	56
Figura 8:	Barras entre el nivel de inteligencia emocional y habilidades gerenciales.	57

## Resumen

El objetivo de este estudio fue determinar si existe relación entre la inteligencia emocional y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI-2016. Las variables estudiadas fueron la inteligencia emocional y las habilidades gerenciales. El método utilizado fue el hipotético deductivo. La investigación fue básica, el diseño de la investigación utilizado fue no experimental, transversal y el diseño fue el descriptivo - correlacional.

La muestra estuvo constituida por 67 directivos de COFOPRI, entre gerentes y jefes zonales de todo el Perú. La recolección de datos se realizó a través de la técnica de encuesta empleando dos cuestionarios, el Inventario de Inteligencia emocional de Bar On constituido por 133 ítems y el Cuestionario de Habilidades Gerenciales de Noris Alcón constituido por 19 ítems, ambos instrumentos tuvieron un formato de respuestas tipo Likert con cinco alternativas de respuesta. Los cuestionarios fueron validados a través del juicio de expertos y la confiabilidad se calculó con el Alfa de Cronbach siendo el coeficiente de 0.72 de la variable inteligencia emocional y de 0.93 para las habilidades gerenciales.

Se obtuvo los siguientes resultados: en cuanto a la variable inteligencia emocional el 34.3% de los directivos de COFOPRI tiene un nivel bueno de inteligencia emocional, el 58,2% de tiene un nivel regular y el 7.5% un nivel malo mientras que, para la variable de habilidades gerenciales el 28.4% de los directivos de COFOPRI tiene un nivel bueno, el 52,2% tienen un nivel regular y el 19.4% un nivel malo. Se concluye que existe una relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y la inteligencia emocional en los directivos de COFOPRI – 2016 con una correlación positiva baja de Rho, 284, con un nivel de significación ( $p=0.020<0.05$ ).

*Palabras clave:* inteligencia emocional, habilidades gerenciales.

## Abstract

The objective of this study was to determine if there is a relationship between emotional intelligence and management skills in COFOPRI-2016 managers. The variables studied were emotional intelligence and management skills.

The method used was the hypothetical deductive. The research was basic, the design of the research used was non - experimental, transversal and the design was descriptive - correlational.

The sample consisted of 67 managers of COFOPRI, among managers and zonal leaders from all over Peru. The data collection was carried out through the survey technique using two questionnaires, the Bar On Emotional Intelligence Inventory consisting of 133 items and the Noris Alcón Management Skills Questionnaire consisting of 19 items, both instruments had a response format Likert type with five response alternatives. The questionnaires were validated through expert judgment and the reliability was calculated with the Cronbach's Alpha being the coefficient of 0.72 for the emotional intelligence variable and 0.93 for the management skills.

The following results were obtained: in terms of the emotional intelligence variable, 34.3% of COFOPRI executives have a good level of emotional intelligence, 58.2% have a regular level and 7.5% have a bad level while, for the managerial skills variable, 28.4% of COFOPRI executives have a good level, 52.2% have a regular level and 19.4% have a bad level. It is concluded that there is a direct and significant relationship between managerial skills and emotional intelligence in the directors of COFOPRI - 2016 with a low positive correlation of Rho, 284, with a level of significance ( $p = 0.020 < 0.05$ ).

Keywords: emotional intelligence, management skills.

## **I. Introducción**

Los estudios de la inteligencia emocional y de las habilidades gerenciales, hacen alusión a que las personas que tienen a su cargo colaboradores, deben reunir una serie de características. Es por ello que el presente estudio trata de aproximarnos al conocimiento de esa realidad, acerca de cómo son los directivos en una entidad del estado y cómo logran convivir en el día a día al lado de sus colaboradores.

Es la posibilidad de adaptarse que deben tener los directivos la que se tratara de medir, pues en oportunidades las personas que son designadas en cargos directivos, no reúnen las características necesarias o las condiciones necesarias, para poder desarrollar con eficiencia sus labores. Si bien es cierto el objetivo de la investigación es determinar la relación entre la inteligencia emocional y las habilidades gerenciales, más que ello es cierto que lo verdaderamente importante es aproximarnos al conocimiento de la realidad actual de nuestros funcionarios y de su relación con sus colaboradores, considerando que esto si es lo que en un futuro será bueno continuar a fin de contar con un panorama más alentador en este aspecto. Lo cual podría trasladarse a otras entidades que permitan elaborar en un futuro ciertos perfiles que permitan predecir el accionar de los directivos.

La importancia que ha tomado desde hace un tiempo los estudios e información acerca de la inteligencia emocional, como esa herramienta necesaria para conocernos así como para controlarnos, la capacidad de adaptación que debemos demostrar, el buen manejo y afrontamiento a situaciones estresantes, el buen ánimo y motivación, las buenas relaciones interpersonales y la importancia de la integración de todos estos conceptos, es lo que implica el poder desarrollar una buena gestión al frente de una organización.

Así, como la información y estudios acerca de las habilidades gerenciales, acerca de las habilidades conceptuales, los conocimientos y maneras de acercarse a las formas de resolver las cosas; las habilidades técnicas, y las formas de intervenir en los procesos que permitan una mayor eficiencia, sabiendo cómo resolver situaciones, las habilidades humanas, es decir, esa calidez, cortesía,

comprensión y don de gente, que los superiores deben demostrar a sus colaboradores, de tal manera que logran un compromiso de parte de ellos.

Es lo que motivo el presente estudio, ya que un mayor conocimiento acerca de estas variables nos permitirá poder predecir mejor las situaciones frente a las que se deben ver en algún momento las personas que tienen manejo sobre otros.

Se espera que este estudio motive a otros investigadores a profundizar más los conocimientos hasta aquí alcanzados y nos permita una mejor información de las variables utilizadas: la inteligencia emocional y las habilidades gerenciales, tan necesaria para mejorar la calidad y la eficiencia en la gestión del sector público.

## **1.1 Antecedentes**

### **1.1.1 Antecedentes Internacionales**

López (2012) en su tesis de maestría titulada “Uso de habilidades técnicas y directivas para la planeación dentro de un organismo gubernamental, Comisión Nacional de Seguros y Fianzas”, concluyó que es difícil determinar cuando una persona posee habilidades gerenciales por medio de una evaluación tipo colegio sino que éstas se adquieren por medio de la experiencia porque resultan del entorno en el que se desarrolla un proyecto y no solo de la descripción de un proceso, un directivo debe ser abierto a recibir retroalimentación; buscar retos, y saber enfrentarse con los cambios de manera flexible; debe crear un ambiente de seguridad y de confianza; es congruente y confiable, respetuoso y comprometido con las necesidades de sus seguidores y que no se pueden separar en un proyecto las habilidades técnicas de las directivas.

Alcón (2014) en su tesis de maestría titulada “Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector Caño Nuevo del municipio Tinaquillo, Estado Cojedes” empleó una muestra de 19 docentes, concluyó que el gerente no maneja estrategias de solución de conflictos, no reconoce el trabajo de los docentes, ni tampoco empatía con su personal, siendo



factores importantes para determinar el desempeño del personal. Al Identificar las habilidades técnicas, conceptuales y humanas del director, encontró debilidades en cuanto a la responsabilidad para ejercer el cargo, a la productividad en la gestión, a la eficacia y eficiencia en el desempeño de las funciones gerenciales; sobre las habilidades técnicas hay muy poca comunicación con el personal que tiene bajo su dirección, no consulta para tomar decisiones y no hay un real trabajo en equipo dentro de la organización que garantice un buen desempeño laboral de los docentes. También encontró que el gerente educativo en las habilidades humanas no utiliza la motivación como factor importante en la labor del personal y no posee sentido de pertenencia con la institución y no utiliza la sinergia, ya que la productividad alcanzada por un equipo es mayor que la suma de los trabajos individuales. Las habilidades gerenciales tienen gran importancia en el desempeño laboral de los docentes, ya que la gestión del gerente y el buen uso que haga de sus habilidades es lo que fortalece la motivación, el interés y el compromiso del personal para cumplir con sus funciones (p. 65).

Mejía (2014), en su tesis de maestría en administración de empresas titulado: "Análisis del Liderazgo como habilidad gerencial y su efecto en el crecimiento de las empresas textiles en la ciudad de Quito, desde 2008 hasta el 2012", tuvo como objetivo determinar el tipo de liderazgo y los factores que más incidencia tienen en el crecimiento de dichas empresas, empleó un diseño no experimental – transversal, el tipo de investigación fue exploratorio, descriptivo correlacional, utilizó el método inductivo- deductivo, el muestreo fue no probabilístico y la muestra estuvo conformada por 4 empresas de Quito con 80 personas entre gerentes, jefes de área y colaboradores, usó dos instrumentos, el cuestionario MLQ 5X forma corta para estudiar el liderazgo, además de una encuesta de satisfacción laboral desarrollado por Bittel (1985) con la que se investigó la comunicación y la motivación. Concluyó que hay una relación directa entre el tipo de liderazgo transformacional y el crecimiento empresarial mientras que el liderazgo laissez faire también tiene incidencia pero negativa, el recurso humano es el motor de toda organización, y un empleado satisfecho es más productivo, la comunicación y la motivación también inciden pero en menor medida

sobre el crecimiento empresarial, si no hay adecuada comunicación no se puede lograr las metas trazadas, ni se puede motivar hacia la consecución de las mismas.

Manpower group (2014) realizó un estudio del mercado laboral en 42 países a nivel mundial entre ellos el Perú, se encontró que el 36% de los empleadores a nivel global presentan escasez de talento en los últimos seis años y que a pesar de ello, más de una de cada cinco organizaciones todavía no innovan estrategias para atender esta realidad. En el Perú el 67% de los empleadores presentan una demanda de profesionales insatisfecha, porcentaje significativamente mayor que el observado en el año 2013 (28%) y el más alto de Latinoamérica, lo que significaría la pérdida de competitividad en numerosas organizaciones. El 54% de los empleadores dicen que ésta tiene un impacto de medio a alto en su capacidad de satisfacer las necesidades del cliente; el 47% de las empresas están adoptando nuevas prácticas de personal; 25% de los encuestados están buscando nuevas fuentes de talento reclutando entre reservas de talento poco aprovechadas; 23% de los encuestados con escasez de talento se están preparando para adoptar modelos de trabajo nuevos y alternativos. Siendo Irlanda y España las que evidencian menos dificultades para cubrir puestos de trabajos.

Caballero, Suárez, Bruges (2015) realizaron una investigación que tuvo como objetivo identificar las características de inteligencia emocional en un grupo de universitarios con y sin ideación suicida, empleando un diseño descriptivo comparativo con una muestra de 22 sujetos con IS y 22 sujetos sin IS siendo los instrumentos de evaluación el Traid Meta Mood Scale y el Inventario de ideación suicida de Beck, concluyeron que los que tenían mayor cantidad de ideas suicidas manifestaban dificultades en sus habilidades emocionales, por lo que descubrir a tiempo esto a través de las pruebas aplicadas ayudarían como un predictor de posibles intentos suicidas. Es decir a menor inteligencia emocional, aumentaba la posibilidad que aparezcan ideas suicidas.

Lo cual debe llevarnos a la posibilidad de realizar algunas reflexiones al respecto, pues si bien es cierto, al parecer somos producto de una cultura que se

va formando en función al inconsciente colectivo, transmitido de generación en generación y tal vez perfeccionado de manera tal que en la vida cotidiana se celebra, premia y recompensa el poseer un alto CI, por otro lado, estos autores antes señalados, nos dan a entender que ese ideal de CI a alcanzar no es una garantía de éxito en la vida y ni siquiera de felicidad.

Entonces, dependerá de cuál sea el sentido de nuestra vida, es lo deberíamos perseguir, al esperar que nuestros hijos sean o muestren ciertas condiciones de inteligencia o conocimientos y en función a ello premiarlos, celebrarlos, recompensarlos y reforzarlos en ciertas conductas que luego se conviertan en permanentes y tal vez como sus favoritas, sin embargo, lo que estamos haciendo es asegurar su infelicidad y fracaso en la vida, cuando en realidad deberíamos de cambiar, entendiendo que esto sería gradual y lento, nuestra manera de educar y promover más las muestras de un buen desarrollo en las habilidades emocionales y humanas, que desde niños las personas en general, deberían observar.

### **1.1.2 Antecedentes Nacionales**

López (2012) en su tesis de maestría titulada “ La inteligencia emocional y las estrategias de aprendizaje como predictores del rendimiento académico en estudiantes universitarios”, tuvo como objetivo determinar si la inteligencia emocional y las estrategias de aprendizaje son predictores del rendimiento académico en estudiantes universitarios, concluyó que al relacionar el rendimiento académico con la inteligencia emocional, encontró que existe una relación positiva; vale decir a mayor desarrollo de la inteligencia emocional mayor será el rendimiento académico de los estudiantes.

Cabrera (2011) en su tesis de maestría titulada “Inteligencia emocional y rendimiento académico de los alumnos del nivel secundario de una institución educativa de la región Callao” tuvo como objetivo establecer la relación entre inteligencia emocional y rendimiento académico. La muestra estuvo conformada por 268 estudiantes del 1ero a 5to de secundaria y sus edades fueron entre los 12 y 18 años. Los instrumentos utilizados fueron para la variable inteligencia

emocional el Inventario de Cociente Emocional de Bar On – ICE y para la variable rendimiento académico se utilizaron las calificaciones de las actas finales de evaluación. Concluyó que existe una correlación entre ambas variables, también encontró que el nivel de inteligencia emocional de los estudiantes está en el nivel promedio y el rendimiento académico se encuentra en la escala de calificación en proceso y en cuanto al sexo no hay diferencias en el cociente emocional total y el rendimiento académico.

Albarrán (2015) en su tesis de doctorado tuvo como objetivo determinar las relaciones entre las estrategias gerenciales con las relaciones interpersonales que reciben los docentes del posgrado en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo-Lima Norte (UCV-LN), durante el año 2013. La investigación fue aplicada de enfoque cuantitativo y correlacional, empleó un diseño no experimental y la muestra fue igual a la población siendo de 145 docentes de la maestría en Gestión Pública de la UCV-LN, durante el año 2013. Elaboró dos cuestionarios para medir ambas variables, para las estrategias gerenciales, se basó en los objetivos del plan estratégico de la maestría en Gestión Pública de la UCV-LN y para medir las relaciones interpersonales diseñó un cuestionario en función de los instrumentos de otras tesis que revisó. Concluyó que laboraron en un ambiente donde se practicaron estrategias gerenciales acertadas y que existen relaciones interpersonales favorables siendo mayor la percepción en el grupo de docentes mencionados en este orden: métodos estadísticos, diseños y desarrollo del trabajo de investigación, y docentes que dictan asignaturas específicas del posgrado en Gestión Pública.

Aparicio y Medina (2015) en su tesis de maestría titulada “Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo” tuvo como objetivo determinar qué habilidades gerenciales consideran más y menos importantes los expertos en RR.HH. y decisores de las empresas en el Perú para alcanzar con eficiencia los objetivos y desafíos en sus organizaciones. Fue un estudio exploratorio, el muestreo fue no probabilístico, la muestra tuvo 52 personas, entre gerentes generales, gerente de recursos humanos y ejecutivos de recursos humanos de empresas medianas, grandes y muy grandes de distintos sectores empresariales. Emplearon la técnica de investigación denominada metodología Q

que permite realizar un análisis basado en las percepciones y opinión de los entrevistados. Emplearon la entrevista personalizada y elaboraron encuestas. Concluyeron que el liderazgo es la principal habilidad para un buen desempeño gerencial, seguida de las habilidades conceptuales de prospectiva y planificación estratégica, que las habilidades técnicas no destacan por su importancia; únicamente en las grandes empresas figura el conocimiento del negocio como una de las habilidades consideradas más importantes.

Semana Económica e Ipsos Perú (2013, 2014) desarrollaron I y la II Encuesta del Talento en los años 2013 y 2014, en las que recogieron la opinión de más de 300 ejecutivos (gerentes generales y gerentes de RR.HH.) de diversas empresas del Perú sobre las dificultades que se presentan al contratar ejecutivos. Se encontró que las mayores dificultades se presentaron en la contratación de gerentes generales y gerentes que reportan directamente a la gerencia general. Con los resultados de cada encuesta, elaboraron un índice de escasez de talento ejecutivo (sobre 10), a fin de cuantificar la situación de la contratación de ejecutivos en el Perú. Se concluyó que para el cargo de gerente general en el año 2014, el índice de escasez de talento ejecutivo fue 7,54 y para el año 2013 fue de 6,50, lo que manifiesta una alta escasez; para los gerentes que reportan a la gerencia general en el año 2014, el índice fue de 5,67 y en el año 2013 fue de 5,50, con lo que se observa una escasez media alta; y para ejecutivos de mandos medios, el índice fue de 3,30 para el año 2014 y en el 2013 fue de 4,40 lo que evidencia una escasez moderada.

## **1.2 Fundamentación teórica**

### **1.2.1 Bases teóricas de la variable inteligencia emocional:**

Definiciones de la inteligencia emocional

Bar - On (1997) la describió como una “variedad de aptitudes, competencias y habilidades no cognitivas que influyen en la capacidad de un individuo para lograr el éxito en su manejo de las exigencias y presiones del entorno”. (citado en Abanto 2000, p. 22)

Salovey y Mayer (1997) la inteligencia emocional incluye “la habilidad para percibir, usar, comprender y manejar las emociones para facilitar el pensamiento” (citado por Blanco, P, 2007, p. 113).

Extremera y Fernández (2016) lo definieron como la “capacidad de percibir, comprender y regular las propias emociones y las de los demás.” (p.25).

### Teorías sobre la inteligencia emocional

Diversos autores a lo largo de las últimas décadas han estudiado el tema y han aportado a la comprensión del término de inteligencia emocional creando diferentes modelos.

Realizando una sucinta cronología se encuentran los estudios de John Mayer y Peter Salovey (citado en Blanco, 2007, p.133) según la cual “la inteligencia emocional engloba un conjunto de habilidades relacionadas con el procesamiento emocional de la información”.

Además manifiestan que la inteligencia emocional es “la habilidad para percibir, asimilar, comprender y regular las propias emociones y la de los demás promoviendo un crecimiento emocional e intelectual” (Mayer y Salovey, 1997, citado en Extremera y Fernández-Berrocal, p. 35).

Para Goleman (1997), la inteligencia emocional, contiene unas competencias emocionales, que dan lugar a un desempeño eficiente o desempeño superior en el puesto o cargo. De tal manera que mientras más importante sea el trabajo, mayor es la importancia de la inteligencia emocional que ellos deben mostrar.

Según Goleman (1997), señala también que al parecer, mientras mayor sea el nivel de CI, o cociente intelectual, parece disminuir la inteligencia emocional, de tal manera que existiría una relación inversa entre ellas. Sin embargo un CI alto no es garantía de éxito en la vida ni en la familia, ni en el trabajo, porque ese tipo de relaciones no dependen del CI, sino básicamente de la inteligencia emocional, además depende de otras variables como el conocimiento, desarrollo y uso de otras habilidades, entre ellas las emocionales, en otras palabras, la inteligencia emocional no guarda relación directa con el cociente intelectual.

## Modelo Mixto de Reuven Bar-On

Es un modelo mixto basado en competencias emocionales y rasgos de personalidad.

Bar-On (1997), propuso que “La inteligencia emocional es un conjunto de capacidades no cognitivas, competencias y destrezas que influyen en nuestra habilidad para afrontar exitosamente las presiones y demandas ambientales” (p.14).

Los componentes de la inteligencia emocional son:

**1. Habilidades intrapersonales:** es la habilidad para entender, reconocer y comprender nuestras emociones y sentimientos, así como la definición de autoconcepto, reconocido como la habilidad para aceptarse y respetarse a sí mismo y reconocer nuestras virtudes y defectos, así como el concepto de asertividad, reconocido como la manera libre de expresar nuestras ideas, maneras de pensar y sentimientos, sin herir a los demás y sin tener sentimientos de culpa. También tenemos un concepto aquí que interviene de manera interesante como la autorrealización, reconocido como la habilidad para sentirse bien al realizar aquello que realmente nos gusta y que realmente disfrutamos hacer y la independencia como una forma de autodirigirse sabiendo tomar nuestras propias decisiones;

**2. Habilidades interpersonales:** reconoce a la empatía como una habilidad para comprender a los demás, así como empezar, mantener y conservar buenas relaciones interpersonales y que estas sean mutuamente satisfactorias. Además de mostrarse siempre cooperativo dentro de un determinado grupo social, a fin de que se le nota comprometido con la responsabilidad social empresarial;

**3. Adaptabilidad:** la habilidad para saber adaptarse, ubicarse y saber identificar los problemas desarrollando capacidades para resolverlos, sabiendo diferenciar lo subjetivo de lo objetivo. Demostrando una buena disposición para adaptarse a los cambios;

**4. Manejo del estrés** o de la tensión: la tolerancia al estrés saber enfrentar situaciones difíciles, saber sobresalir de ellos, aunque sean momentos

emocionalmente fuertes y nos afecten mucho, es justamente el momento en el que se puede descubrir la fortaleza para enfrentar esos momentos, tratando de no necesariamente controlar nuestras emociones, pero si modularlos de tal manera que se de en la dosis más adecuada, dependiendo de las circunstancias;

**5. Estado de ánimo general:** se refiere a la habilidad de sentirse feliz y satisfecho con lo que hemos alcanzado en la vida disfrutando de uno mismo y lo que hace, así como de la relación que tenemos con los demás, teniendo la habilidad para ver los aspectos positivos de la vida, al margen de que efectivamente, también puedan presentarse aspectos adversos. Está dirigido a pensar que mientras mejor ánimo general se tenga y mantenga, mejor habilidad para desarrollar un nivel alto de inteligencia emocional (Bar On, 1997, p.14)

#### Modelo Mixto de Daniel Goleman

Es un modelo mixto basado en las competencias sociales y emocionales.

Para Daniel Goleman: “La inteligencia emocional incluye autocontrol, entusiasmo, persistencia, y la habilidad para motivarse a uno mismo... según esta afirmación existe una palabra que incluye una serie de destrezas que integran la inteligencia emocional: es el carácter” (citado en Extremera, 2016 p. 65).

#### **1.2.2 Bases teóricas de la variable habilidades gerenciales:**

Según Covey (citado por Alcón, 2014) en su libro "Los siete hábitos de la gente altamente efectiva" señala una serie de consejos tendientes al mejoramiento personal con los cuales se alcanzará la alta efectividad, permite una reflexión auténtica sobre hábitos de eficacia, esto es, hábitos que contribuyen a lograr resultados personales y públicos, en el presente trabajo denotaremos a esos hábitos como habilidades.

Las habilidades se centran en principios que la humanidad ha desarrollado a lo largo de su historia y que algunas veces hemos mantenido olvidados. La descripción de estas habilidades es la siguiente:



**Habilidad 1.** Ser proactivo: implica asumir la plena responsabilidad acerca de nuestra vida. Desarrollando ciertas habilidades que nos permitan dar respuesta a nuestro entorno, en función de las circunstancias de la mejor manera. Y estas respuestas deben depender más, que de nuestro estado de ánimo de nuestras propias maneras de tomar decisiones. De tal manera que no entreguemos en manos de otros la responsabilidad de tomar nuestras propias decisiones en función a nuestros valores, no dejándonos influenciar por el entorno. Trabajando permanentemente en nuestro constante crecimiento y desarrollo personal. De tal manera de que no terminemos culpando a los demás de nuestras propias decisiones sino por el contrario señalar que estoy en un determinado lugar en función a las decisiones que tome, así como hacia a donde deseo llegar;

**Habilidad 2.** Comenzar con el fin en la mente: donde señala que debemos tener claro cuáles son nuestros objetivos, desarrollando esto de una manera positiva y efectiva. Debemos tener un plan en nuestra mente antes de ir a ejecutarlas, teniendo una adecuada planificación y organización para ello. Convirtiéndonos en verdaderos líderes de nosotros mismos;

**Habilidad 3.** Hacer primero lo primero: después de las dos anteriores la que continua es la tercera: priorizar. Las personas por lo general tienden a organizar su tiempo en el mejor de los casos, pero pocos se interesan en organizar sus prioridades, lo que resultara mucho más efectivo. Debemos distinguir lo verdaderamente importante de lo urgente, ya que lo que otros consideran urgente lo será en función de lo que ellos necesitan y no necesariamente que sea realmente importante para mí. He ahí la importancia de saber diferenciar esto.

Debemos aprender a ser más disciplinados, organizados, y a administrar mejor nuestro tiempo de acuerdo a nuestras prioridades, tratando de cumplir siempre con aquello que hayamos programado y/ planificado. Si logramos implementar esta habilidad aquello que hayamos planificado se llevara a la acción y se conseguirá los objetivos que nos trazamos;

**Habilidad 4.** Cultivar relaciones ganar-ganar: en nuestra cultura está más desarrollada la idea de yo gano y tú pierdes. Tanto en la escuela como en la universidad; continuará esto en los empleos o en el trabajo en general, generalizándose a los negocios y hasta la política. Tenemos desarrollado entonces un concepto de competencia más fuerte que el de cooperación. De hecho a nadie le gusta perder. Pero, para convertirnos en personas con buenas relaciones interpersonales debemos desarrollar más la idea no de yo gano y tu pierdes, sino, yo gano y tú también. Es decir, ganar/ganar o todos ganamos. Cuando alcancemos ese nivel de satisfacción con la colaboración desarrollaremos el verdadero trabajo en equipo. Buscando y encontrando siempre el beneficio mutuo. Debemos pensar en la abundancia que podemos producir y disfrutar y debemos lograr alcanzar buenas relaciones con los demás, manteniendo siempre una comunicación efectiva;

**Habilidad 5.** Buscar primero entender y después ser entendidos: otra forma cultural de comunicarnos es la idea de querer siempre ser escuchados y no sabemos escuchar, tenemos que invertir esta costumbre y tratar de aprender a escuchar más de lo que hablamos, tratando así de entender a los demás antes de buscar ser entendidos. Si alcanzáramos ese pequeño gran cambio, lograremos evitar tener problemas interpersonales y desarrollar mayor velocidad en el proceso ganar/ganar consiguiendo mayor cantidad de éxito en nuestros propósitos;

**Habilidad 6.** Creer en la sinergia: valorar el trabajo en equipo y darse cuenta que el todo es más que la suma de sus partes hace que entendamos el verdadero sentido de este concepto. Para lo cual hay que hacerlo con principios, cooperación, creatividad, innovación y eficiencia. Está dirigido a pensar que se debe trabajar en equipo y que esta manera de pensar, tiene que ver con la motivación que el encargado del equipo tiene que inyectar en sus colaboradores. Pues ellos se identificarán cada vez más con el equipo, no se da de un momento a otro, sino, se trabaja y se construye en base a ciertas habilidades;

**Habilidad 7.** Afilar permanentemente: se debe desarrollar adecuadas políticas de sucesión en el plano laboral, que no desconcierte a nadie, sino, que sea realmente lo esperado. Haciendo que los que están debajo en la pirámide de la organización tengan gracias a su capacitación y experiencia, la posibilidad legítima a ascender y ocupar cargos que le permitan mejorar en su sentido de pertenencia en la organización. También está dirigido a la necesidad de pensar en ocupar otros niveles de la organización, y que esta posibilidad sea una estrategia de capacitación, experiencia y oportunidad. Que no tiene que por qué ser mal visto, sino es un genuino derecho de las personas a escalar puestos y cargos (p.69).

Mejía (2014), en su tesis titulada: *“Análisis del Liderazgo como habilidad gerencial y su efecto en el crecimiento de las empresas textiles en la ciudad de Quito, desde 2008 hasta el 2012”*, acerca de las habilidades gerenciales, señala los siguientes conceptos:

Habilidad puede ser una característica del individuo, que puede ser aprendida o adquirida en base a la experiencia. La palabra indica cierta competencia, destreza y/o gracia para la ejecución de algo.

Habilidad también puede ser una cualidad, un potencial que puede aparecer en una persona de manera innata o se puede desarrollar, pudiendo estar como potencial y desarrollado gracias a la experiencia y al aprendizaje.

Habilidades Gerenciales o de la Dirección.- Con la finalidad de producir los mejores resultados y/o productos, estas habilidades se cultivan, se educan, se promocionan. Entonces se las pueden definir como, el conjunto de destrezas, que pueden ser perfeccionadas, aprendidas y experimentadas con la finalidad de que las organizaciones tomen las mejores decisiones de manera oportuna y orientada a la búsqueda de la eficiencia dentro de las organizaciones (Mejía,2014,p.8).

Otros autores clasifican a las habilidades en cuatro dimensiones básicas:

Habilidad cognitiva, habilidad analítica, habilidades de comportamiento y la habilidad de acción, como se explica a continuación:

**Cognitiva.-** Referida este concepto a ciertos conocimientos y definición de algunos conceptos y/o conocimientos, sobre planificación de políticas, formulación de procesos, comportamientos y técnicas organizacionales, etc. Así como cierta experiencia adquirida que permita sumar a su conocimiento acerca de alguna materia.

**Analítica.-** Referida a la capacidad de poder descomponer algunos procesos administrativos, identificar y/o establecer relación causa-efecto, en la búsqueda de solución de objetivos y/o alternativas de solución frente a determinadas situaciones.

**De comportamiento.-** En la interrelación con otras personas, la dinámica que permite la realización de patrones, conocidos y alternos socialmente en la comunicación así como en la formas de ejercer el poder.

**De acción.-** Aprender acerca de uno mismo, acerca de la función, objetivos y operación, es decir, acerca de cómo actuar, en ciertas condiciones en la organización (Mejía, 2014, p.10).

Robbins y De Cenzo (2008) señalaron, “los gerentes deben poseer cuatro habilidades esenciales: conceptuales, humanas, técnicas y políticas” las que se detallan a continuación:

Las habilidades conceptuales son un conjunto de conocimientos o saber hacer, que les permite saber cómo poder conducirse en determinadas condiciones dentro de la organización; Las habilidades humanas son aquellas condiciones que debe observar la persona encargada de motivar a sus colaboradores, facilitando a los colaboradores la ejecución del trabajo en la organización, así el directivo permite un eficiente desempeño gerencial; las habilidades técnicas consiste en saber cómo desarrollar tareas, los procedimientos, las técnicas y demás, que permitan que el directivo pueda desarrollarse, logrando tener influencia sobre su personal y sobre el equipo de trabajo; y las habilidades políticas, es decir, esas habilidades que le permitan al directivo ejercer el poder, permitiéndole la

posibilidad de ejercer el poder de acuerdo al cargo y con ello generar cierto estilo de poder que le permita al directivo ejercer de manera eficiente y eficaz, pues gran parte de su trabajo lo realizan gracias o a través de otras personas. Por lo cual es básico la posibilidad de desarrollar la habilidad para poder desarrollarse a aprovechando las habilidades para laborar con otros, comunicándose mejor con ellos y entendiéndolos y comprendiéndolos mejor (citado en Alcón, 2014, p.21).

Por tal razón, la imagen de los directivos de las organizaciones cada día tienen más impulso de cambios, en su trabajo debe estar centrados y cumplir los procesos administrativos que comprende las etapas de: planificación, organización, dirección y control.

Dessler (2008) mencionó que:

La gerencia se puede concebir como una sumatoria de la estructura de la organización de manera apropiada, tal vez con buenas estrategias y donde se responda a alguna configuración donde sus jerarquías a fin de ganar una mejor comunicación así como en la transmisión de la comunicación. Las habilidades gerenciales también llamadas directivas son ciertas capacidades, competencias y conocimientos necesarios en el papel de líder o gerente en una organización, realizando coordinación y actividades de liderazgo. Así, dependiendo del nivel o jerarquía del líder o gerente, será más o menos importante, estos tipos de habilidades. Entonces esta es la capacidad que tiene una persona al utilizar sus habilidades y competencia gerencial, permiten que al ser utilizados en el ejercicio de una función según sea necesario dependiendo de si es un oficio, técnico o profesional, según las exigencias del mercado laboral y de las exigencias de este mercado (citado en Alcón, p.22)

Reyes (2012) sobre las habilidades gerenciales “la define como la destreza de una persona para desenvolverse en el medio. Es la habilidad al talento y la capacidad de una persona en función de su capacidad y aptitudes para dirigir una organización hacia objetivos claramente determinados” (citado en Alcón, 2014, p. 19).

## **Tipos de habilidades**

**La habilidad técnica**, implica la habilidad para utilizar los métodos y técnicas para tareas específicas, es un conocimiento especializado, además del uso de herramientas que puede ser adquirido por experiencia personal o adquirida a través de la experiencia de otros.

**La habilidad humana**, es la capacidad del gerente para desarrollar la empatía con el equipo de trabajo, esa calidad humana que debe desarrollar para ponerse siempre en el otro lado. Fomentando la colaboración, cooperación y la sinergia.

**La habilidad conceptual**, consiste en la capacidad del colaborador, para percibir a la entidad como un todo integrado, reconociendo a los integrantes de la misma, así como reconocer los diferentes niveles de interrelación entre cada uno de sus miembros como algo positivo. Teniendo en cuenta también los cambios que se pueden presentar en la entidad, que en algunas ocasiones pueden afectar a la misma.

Para poder desarrollar adecuadamente las funciones propias de una gerencia, las personas a cargo deben desarrollar una serie de habilidades tomando en cuenta que para alcanzar la excelencia deben procurar desarrollar todas las habilidades descritas (citado en Alcón, 2014, p.20).

### **1.3 Justificación**

La realización del estudio se justifica porque contribuirá para un mejor abordaje, conocimiento y comprensión de los temas de la inteligencia emocional y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI, los mismos que tienen un grupo humano al que tienen que liderar exitosamente para lograr las metas de la organización, además contribuirá para conocer el estado actual de estas variables en los directivos de una entidad del estado y determinar qué fortalezas y debilidades se presentan para plantear los correctivos necesarios a fin de lograr una mayor eficiencia y eficacia en la gestión pública y optimizar el desempeño en todas las áreas que involucre su labor en general.

### **Justificación Teórica**

La investigación aportará un marco referencial sobre la inteligencia emocional y las habilidades gerenciales en el ámbito de una de las organizaciones públicas más importantes del estado peruano, por la significación que tiene para el poblador inmerso dentro del ámbito de la formalización de la propiedad. Además servirá como una contribución para nuevas investigaciones.

### **Justificación Social**

Este estudio tendrá un significado social porque servirá para que los directivos de COFOPRI, conozcan cual es el nivel de inteligencia emocional y habilidades gerenciales, que tienen los responsables de la conducción del equipo humano que labora en dicha organización, lo cual contribuirá a que la institución sea mucho más eficaz y eficiente.

### **Justificación Metodológica**

Los resultados obtenidos, así como la metodología utilizada, se presentarán a las autoridades de la organización para que se tomen las acciones pertinentes de tal manera que se conviertan en personas capaces de lograr sus metas desarrollando sus mejores habilidades. Y que pueda ser utilizada por otros investigadores de tal manera que se constituya en una colaboración y aporte a la investigación científica.

### **1.4 Problema**

Estamos frente a cambios que se vienen dando en todo el mundo, acerca de la reforma del estado, estado más eficiente, sistematizado, rápido, ágil, y eficiente, y hasta se habla de la modernización del estado.

Todo esto a raíz de estudios que intentan hacer de los directivos o gerentes del estado, funcionarios más eficientes y ágiles en el manejo del aparato del estado. Esto dentro de una línea de pensamiento que busca el profesionalismo y eficiencia de los trabajadores del estado en general. Así, en nuestro país también, en esa dirección, se han venido dando una serie de normas que buscan alcanzar este objetivo.

Diseñar nuevas políticas públicas, que hagan transformaciones importantes, con iniciativas como el gobierno electrónico, gobierno abierto, articulación interinstitucional, simplificación administrativa, transparencia, mejorar la atención al ciudadano, formación de equipos de mejora continua y el reconocimiento a las buenas prácticas en el buen gobierno, etc. que lleva a pensar que los nuevos funcionarios, directivos o gerentes públicos deben reunir una serie de características que es el principal motivo para el presente estudio.

Sabemos que los funcionarios públicos, en nuestro medio, constantemente son objeto de prejuicios en algunos casos en el sentido de que caen en el burocratismo, entendido como esa interminable ola de trámites a veces considerados innecesarios, pero que repercute en el imaginario de la comunidad, pensando que todo en el sector público es lento, inoperativo, ineficiente; por lo que se hace necesario conocer un poco más de cerca la naturaleza de su trabajo.

Gran parte de esta percepción, se debe, en gran medida, no solo a los trabajadores o colaboradores, sino, en gran parte depende de los que dirigen dichas instituciones, es decir, los líderes de las entidades, que muchas veces no reúnen las características necesarias para convertirse en eficaces y eficientes.

Es por ello, que se hace necesario investigar acerca de las características que se observan en personas que tienen a su cargo, personal, trabajadores o colaboradores y aproximarnos a conocer si los colaboradores se identifican o no con el estilo de gerencia o dirección, así como su nivel predominante de inteligencia emocional, que puede tener un nivel de influencia, en su estilo de dirección o gerencia.

Por esa razón, al conocer trabajos similares se reunió la información necesaria para tratar de aproximarnos a mayores conocimientos acerca de ello.

Sin lugar a dudas, este intento de aproximación a dicha información en base a la realidad, solo es eso, una aproximación, que busca colaborar con una parte del conocimiento, que debe continuar y desarrollarse de tal manera que se vaya encontrando mejores mecanismos de conocimiento e investigación.



En la presente investigación se intentará aproximarse y explicar las características que tienen los directivos de COFOPRI, para analizar si sus niveles de inteligencia emocional y sus habilidades gerenciales contribuyen con el impulso y motivación a los colaboradores, en consecuencia, se dará respuesta a las siguientes interrogantes:

#### **1.4.1 Formulación del Problema**

¿Qué relación existe entre la inteligencia emocional y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016?

#### **1.4.2 Problemas específicos**

##### **Problema específico 1**

¿Cómo se encuentra el nivel de inteligencia emocional en los directivos de COFOPRI - 2016?

##### **Problema específico 2**

¿Cómo se encuentra el nivel de las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016?

##### **Problema específico 3**

¿Qué relación existe entre la inteligencia intrapersonal y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016?

##### **Problema específico 4**

¿Qué relación existe entre la inteligencia interpersonal y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016?

### **Problema específico 5**

¿Qué relación existe entre la adaptación y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016?

### **Problema específico 6**

¿Qué relación existe entre el manejo de la tensión y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016?

### **Problema específico 7**

¿Qué relación existe entre el ánimo general y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016?

## **1.5 Hipótesis**

### **Hipótesis General**

Existe relación significativa y directa entre la inteligencia emocional y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

### **Hipótesis Específicas**

#### **Hipótesis específica 1**

Existe relación significativa y directa entre la inteligencia intrapersonal y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

#### **Hipótesis específica 2**

Existe relación significativa y directa entre la inteligencia interpersonal y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

**Hipótesis específica 3**

Existe relación significativa y directa entre la adaptación y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

**Hipótesis específica 4**

Existe relación significativa y directa entre el manejo de la tensión y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

**Hipótesis específica 5**

Existe relación significativa y directa entre el ánimo general y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

**1.6 Objetivos****Objetivo general**

Determinar si existe relación significativa y directa entre la inteligencia emocional y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

**Objetivos Específicos****Objetivo específico 1**

Describir el nivel de inteligencia emocional en los directivos de COFOPRI - 2016.

**Objetivo específico 2**

Describir el nivel de las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

**Objetivo específico 3**

Determinar si existe relación significativa y directa entre la inteligencia intrapersonal y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

**Objetivo específico 4**

Determinar si existe relación significativa y directa entre la inteligencia interpersonal y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

**Objetivo específico 5**

Determinar si existe relación significativa y directa entre la adaptación y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

**Objetivo específico 6**

Determinar si existe relación significativa y directa entre el manejo de la tensión y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

**Objetivo específico 7**

Determinar si existe relación significativa y directa entre el ánimo general y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

## II. Marco Metodológico

## 2.1 Variables

### 1.- Inteligencia emocional.

### 2.- Habilidades gerenciales

#### **Variable 1: Inteligencia emocional.**

Bar - On (1997) la describe como una “variedad de aptitudes, competencias y habilidades no cognoscitivas que influyen en la capacidad de un individuo para lograr el éxito en su manejo de las exigencias y presiones del entorno”. (Citado en Abanto 2000, p. 22)

#### **Variable 2: Habilidades gerenciales.**

“Dentro de toda organización están presentes los niveles de organización y cada nivel requiere habilidades técnicas, humanas y conceptuales individuales. Al mismo tiempo cada gerente debe cumplir funciones básicas: organizativas, interpretativas decisorias e informativas”. (Acosta, 2005.p.225)

## 2.2. Operacionalización de variables:

**Variable 1:** Inteligencia emocional: conjunto de habilidades que permiten responder el día a día de los problemas que se presentan. Tales como inteligencia intrapersonal, interpersonal, adaptación, manejo del estrés y buen ánimo.

**Variable 2:** Habilidades gerenciales: conjunto de habilidades que permiten responder al requerimiento del cargo, tales como habilidades conceptuales, técnicas y humanas.

### **2.3. Metodología**

Esta investigación fue básica y se utilizó el método hipotético deductivo con enfoque cuantitativo porque se empleó la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Bernal, 2006, p.56-57).

### **2.4 Tipo de Estudio**

El tipo de estudio fue descriptivo - correlacional. Es descriptivo porque se busca especificar las características, propiedades y perfiles de un grupo de personas, es decir, mide y recoge información acerca de las variables objeto de estudio, y es correlacional porque tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre las variables. Estos estudios miden cada variable presuntamente relacionada, y después miden y analizan la correlación entre esas dos o más variables. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a pruebas (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

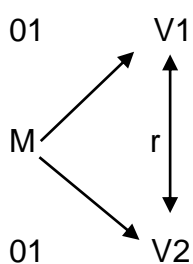
Como señalan estos autores la utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o variable al conocer el comportamiento de otras variables relacionadas.

Los mismos autores indican que la correlación puede ser positiva o negativa. Si es positiva, significa que sujetos con altos valores en una variable tenderán también a mostrar valores elevados en la otra variable. Si es negativa, significa que sujetos con valores elevados en una variable tenderán a mostrar valores bajos en la otra. Si no hay correlación entre las variables, indican que estas variables fluctúan sin seguir un patrón sistemático entre sí (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

## 2.5. Diseño de investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) el diseño correspondiente fue no experimental porque no se manipularon las variables de estudio, sino que fueron medidas tal como se encontraban y es transeccional o transversal porque se recogieron los datos en un mismo momento.

El esquema de este diseño de investigación es:



Donde:

M : Muestra de estudio

V1 : Inteligencia emocional

V2 : Habilidades gerenciales

01 : Puntuaciones de la variable

r : Correlación

## 2.6. Población, muestra y muestreo

La población estuvo constituida por 90 directivos de COFOPRI – 2016 y de acuerdo a los criterios de inclusión y exclusión que se consideró, quedaron 67 directivos distribuidos de la siguiente manera: 24 jefes zonales, uno por cada departamento del Perú, 18 administradores, uno por cada oficina zonal, 7 directores y 12 sub-directores. De acuerdo a la organización de la entidad.

### Criterios de inclusión:

- Directivos con cargo de confianza y con trabajadores a su cargo.
- Directivos que aceptaron voluntariamente colaborar con la investigación.
- Directivos que respondieron completamente a los cuestionados solicitados.



**Criterios de exclusión:**

- Directivos que no respondieron a la totalidad de los cuestionarios.

**Muestra y Muestreo**

La muestra estuvo conformada por 67 directivos de COFOPRI.

El muestreo que se utilizó en el estudio fue no probabilístico de tipo intencional, por conveniencia (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 226).

**2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para la recolección de los datos en la presente investigación se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario.

Se emplearon los siguientes instrumentos de evaluación: para la variable inteligencia emocional el cuestionario de Inteligencia emocional (ICE-Bar-On) y para las Habilidades gerenciales se utilizó el cuestionario de Habilidades gerenciales de Noris Alcón los que se detallan a continuación.

**Ficha técnica del instrumento 1**

Nombre del instrumento original: EQ-I (Bar On Emotional Quotient Inventory. Inventario de Cociente Emocional de BarOn.

Objetivo: Evaluar las aptitudes emocionales de la personalidad como determinantes para alcanzar el éxito general y mantener una salud emocional positiva.

Autor/es: Reuven Bar-On, Ph.D.

Procedencia: Toronto, Canadá.

Adaptación Peruana: Dra. Nelly Ugarriza Chávez.

Administración: Individual y colectiva. Tipo cuadernillo.

Duración: Sin límite de tiempo. De 30 a 40 minutos aproximadamente.

Sujetos de aplicación: Sujetos de 15 o 16 años a más. Nivel lector de sexto grado de primaria.

Aplicación: Se utiliza con fines educativos, laborales, jurídicos, clínicos, médicos y de investigación.

Técnica: Encuesta y el instrumento es un cuestionario bajo un formato de respuesta tipo Likert, de autclasificación de cinco puntos.

Significación: Estructura factorial ICE – T- 5 factores componentes, 15 subcomponentes.

Tipificación: Baremos peruanos.

Puntuación y escala de calificación: La calificación es manual y computarizada.

Dimensiones e ítems: Este instrumento creado por Reuven Bar On y consta de 133 ítems y 5 dimensiones (15 subescalas).

Este inventario genera un cociente emocional general y 5 cocientes emocionales compuestos basados en las puntuaciones de los 15 subcomponentes. Los 5 principales componentes conceptuales de la Inteligencia emocional y social que involucran los quince factores medidos por el (I-CE) son:

1. Intrapersonal (CIA)
2. Interpersonal (CIE)
3. Adaptabilidad (CAD)
4. Manejo de la tensión (CME)
5. Ánimo General (CAG)

Las respuestas tienen cinco alternativas:

- 1: Rara vez o nunca
- 2: Pocas veces
- 3: Algunas veces o siempre
- 4: Muchas veces
- 5: Muy frecuentemente

## **Ficha técnica del instrumento 2**

Nombre del instrumento original: Cuestionario de habilidades gerenciales

Objetivo: Identificar las habilidades gerenciales de funcionarios con cargos directivos (en instituciones públicas y privadas).

Autora: Noris Alcón.

Procedencia: Tinaquillo, Venezuela.

Administración: Individual y colectiva.

Duración: 20 minutos aproximadamente.

Sujetos de aplicación: Adultos de 18 años a más.

Aplicación: Se utiliza con fines laborales y de investigación.

Técnica: Cuestionario bajo un formato de respuesta tipo Likert.

Las opciones de respuesta son: S= Siempre, CS= Casi siempre, AV= Algunas veces, CN= Casi nunca y N= Nunca.

Puntuación y escala de calificación: La calificación es manual y computarizada.

Dimensiones e ítems: Este instrumento consta de 19 ítems, tres dimensiones (habilidades conceptuales, técnicas y humanas) y quince indicadores (responsabilidad, puntualidad, productividad, competitividad, eficacia, eficiencia, comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, motivación, compromiso, sentido de pertenencia, sinergia, reconocimiento, empatía).

Las respuestas tienen cinco alternativas y sus puntajes son: Nunca: N=1; Casi nunca: CN= 2; Algunas veces: AV= 3; Casi siempre: CS= 4; Siempre: S= 5.

### **Validación y confiabilidad de instrumento.**

#### **Validez**

“La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.242-243).

Weirsmá 1986, y Gronlund, 1985 (citados en Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.243.) proponen que la validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia relacionada con el:

- 1) Contenido.
- 2) Constructo y
- 3) Criterio.

Para obtener la validez de los instrumentos en este estudio se utilizó la validez de contenido a través del juicio de expertos y la validez de constructo que se obtuvo con el SPSS con el estadígrafo  $r$  Pearson.

### Validez de contenido

Se utilizó la validez de contenido de los instrumentos: inteligencia emocional y habilidades gerenciales mediante el juicio de expertos. Los expertos fueron profesores catedráticos de la Escuela de Posgrado de la UCV Lima Norte.

Tabla 3

*Validación de instrumento inteligencia emocional y habilidades gerenciales.*

Indicador	Experto 1:	Experto 2:	Experto 3:	Total
Coherencia	SI	SI	SI	03
Pertinencia	SI	SI	SI	03
Relevancia	SI	SI	SI	03

*Nota:* validación del instrumento por juicio de expertos; manual APA

### Validez de constructo

Validez de constructo: La validez de constructo trata de establecer en qué medida la prueba tiene en cuenta los aspectos que se hallan implícitos en la definición teórica del tema a medirse. (Mejía, 2005)

La validez de constructo es el grado de correspondencia o congruencia que existe entre los resultados de una prueba y los conceptos teóricos en los que se basan los temas que se pretenden medir. La validez de constructo trata de establecer en qué medida la prueba tiene en cuenta los aspectos que se hallan implícitos en la definición teórica del tema a medirse. (Kerlinger, 2009).

En las Tablas 4 y 5, se aprecian los resultados del análisis de correlación test-ítems en las dos variables de estudio: inteligencia emocional y habilidades gerenciales, como se puede observar, todos los ítems tienen un coeficiente de correlación sobre 0,32, por lo cual todos los ítems son válidos para constituir el instrumento final .

Tabla 4

*Análisis de ítems-test entre la variable habilidades gerenciales.*

Habilidades gerenciales.							
Items	R Pearson	Items	R Pearson	Items	R Pearson	Items	R Pearson
1	0,343	8	0,361	11	0,361	16	0,444
2	0,460	7	0,362	12	0,362	17	0,360
3	0,548	8	0,376	13	0,376	18	0,366
4	0,611	9	0,476	14	0,476	19	0,402
5	0,353	10	0,366	15	0,362		

*Nota:* Validación en la construcción del instrumento a través de la relación ítem instrumento a través de r Pearson.

Tabla 5

*Análisis de ítems-test entre la variable inteligencia emocional.*

Inteligencia emocional.									
Items	R Pearson	Items	R Pearson	Items	R Pearson	Items	R Pearson	Items	R Pearson
1	0,343	28	0,361	55	0,361	82	0,362	109	0,444
2	0,460	29	0,362	56	0,362	83	0,395	110	0,360
3	0,548	30	0,376	57	0,376	84	,495	111	0,357
4	0,611	31	0,476	58	0,476	85	0,361	112	0,364
5	0,353	32	0,366	59	0,366	86	0,362	113	0,459
6	0,644	33	0,353	60	0,357	87	0,329	114	0,362
7	0,657	34	0,454	61	0,402	88	0,637	115	0,395
8	0,729	35	0,646	62	0,362	89	0,624	116	0,495
9	0,684	36	0,362	63	0,395	90	0,362	117	0,361
10	,731	37	0,376	64	0,495	91	0,395	118	0,395
11	0,343	38	0,361	65	0,361	92	0,495	119	0,444
12	0,460	39	0,362	66	0,362	93	0,362	120	0,360
13	0,548	40	0,376	67	0,376	94	0,395	121	0,357
14	0,611	41	0,476	68	0,476	95	0,495	122	0,364
15	0,353	42	0,366	69	0,366	96	0,361	123	0,459
16	0,644	43	0,353	70	0,357	97	40,329	124	0,444

17	0,657	44	0,454	71	0,402	98	0,637	125	0,360
18	0,729	45	0,646	72	0,362	99	,624	126	0,357
19	0,684	46	0,657	73	0,395	100	0,657	127	0,364
20	0,731	47	0,729	74	0,495	101	0,729	128	0,357
21	0,343	48	0,361	75	0,361	102	0,357	129	0,444
22	0,644	49	0,353	76	0,357	103	0,329	130	0,444
23	0,657	50	0,454	77	0,402	104	0,637	131	0,360
24	0,729	51	0,646	78	0,362	105	,624	132	0,362
25	0,684	52	0,657	79	0,395	106	0,361		
26	,731	53	0,729	80	0,495	107	0,362		
27	,343	54	0,361	81	0,361	108	0,376		

---

### 2.7.1.2 Confiabilidad de los instrumentos

“La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.242).

Hay diferentes procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición, en todos ellos existen fórmulas para calcular su confiabilidad a través de un índice de confiabilidad que es un valor que puede oscilar entre cero y uno. Un coeficiente de cero significa confiabilidad nula y uno es el máximo de confiabilidad.

Por ser instrumentos politómicos para determinar la confiabilidad se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach.

En la tabla 6 se observa que el instrumento que mide la Inteligencia emocional en total obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,720 en su versión de 133 preguntas y el instrumento que mide Habilidades gerenciales en su versión de 19 preguntas obtuvo un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.937, los cuales son altamente confiables.

Tabla 6

*Análisis de consistencia interna de inteligencia emocional y habilidades gerenciales.*

<b>Variables</b>	<b>N° de ítems</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
<b>Inteligencia emocional</b>	132	0.720
<b>Habilidades gerenciales</b>	19	0.937

*Nota:* para la confiabilidad se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach variables politómicas.

En la tabla 7 se presenta la interpretación de niveles de confiabilidad según Ruiz (2007).

Tabla 7

*Escala para interpretar resultados de la confiabilidad*

<b>Valores</b>	<b>Nivel</b>
De -1 a 0	No es confiable
De 0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,50 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Alta confiabilidad

## **2.8 Métodos de análisis de datos**

El método que se utilizó para el análisis de datos fue estadístico, en sus dos niveles: descriptivo e inferencial. Desarrollando el siguiente protocolo:

1. Se tabuló y organizó la información recogida, elaborando una matriz de datos donde se consignaron los resultados en tablas y figuras, de las cuales se pueden leer frecuencias y porcentajes de las dos variables, que son materia de

estudio.

2. Luego se estableció el contraste de las hipótesis mediante la prueba no paramétrica Rho de Spearman para determinar el grado de relación existente entre las variables y dimensiones planteadas; a razón que ambas variables fueron de medida cuantitativa ordinal no siendo necesario la prueba de normalidad.

### **2.9 Consideraciones éticas**

El estudio se basó en los principios éticos de la práctica profesional, en todo momento de la investigación se aplicará la confidencialidad en el manejo e interpretación de los resultados obtenidos.



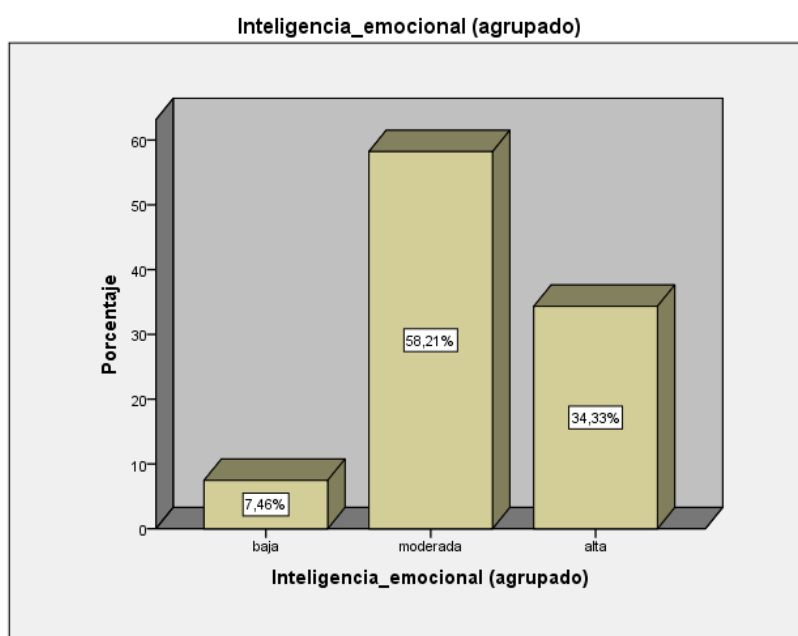
### **III. Resultados**

## 2. Descripción de las variables

Tabla 8

*Nivel de Inteligencia emocional en los directivos de COFOPRI - 2016*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Baja	5	7,5
	Moderada	39	58,2
	Alta	23	34,3
	Total	67	100,0



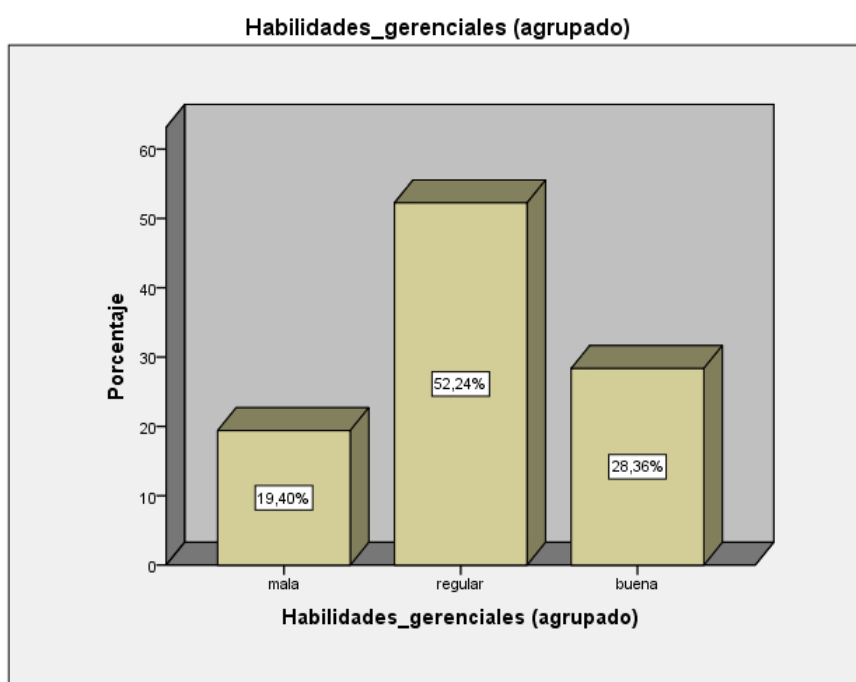
*Figura 1. Barras de Inteligencia emocional en los directivos de COFOPRI - 2016.*

En la tabla 8 y figura 1 se puede observar que la inteligencia emocional en los directivos de COFOPRI 2016 se distribuye de la siguiente manera: el 34.3% presenta un nivel alto de inteligencia emocional, el 58,2% un nivel moderado y el 7.5% un nivel bajo.

Tabla 9

*Nivel de habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Mala	13	19,4
	Regular	35	52,2
	Buena	19	28,4
	Total	67	100,0



*Figura 2.* Barras de habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI – 2016.

En la tabla 9 y figura 2 se puede observar que en los directivos de COFOPRI, el 28.3% tiene un nivel bueno de habilidades gerenciales, el 52,2% manifiesta que hay un nivel regular de habilidades gerenciales y el 19.4% un nivel malo.

Tabla 10

*Nivel de Inteligencia intrapersonal en los directivos de COFOPRI - 2016*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Baja	4	6,0
	Moderado	52	77,6
	Alto	11	16,4
	Total	67	100,0

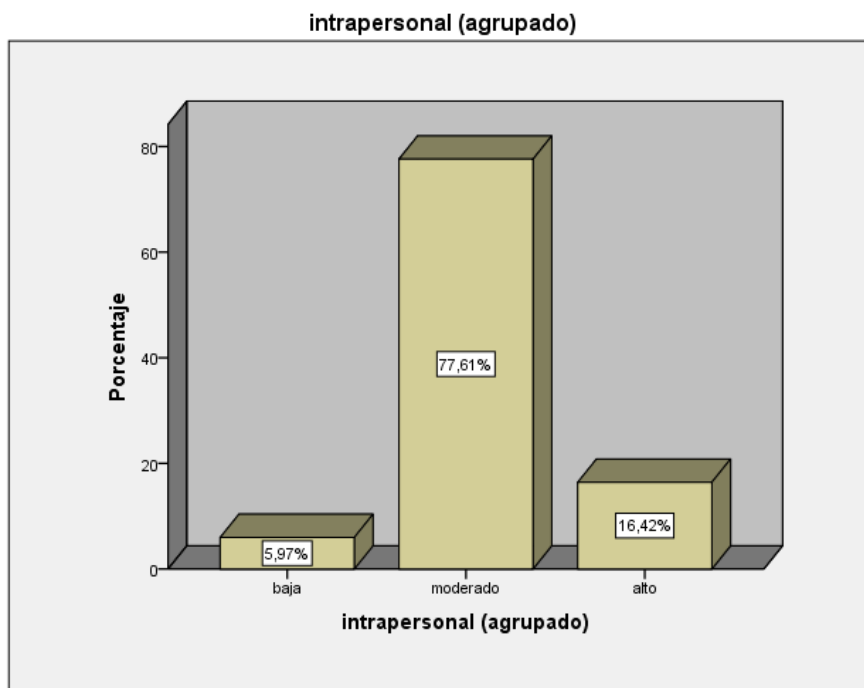


Figura 3. Barras de Inteligencia intrapersonal en los directivos de COFOPRI - 2016.

En la tabla 10 y figura 3 se puede observar en los directivos de COFOPRI que el 16.4% un nivel alto de Inteligencia intrapersonal, el 77.6% manifiesta que hay un nivel regular de inteligencia intrapersonal y el 6.0% un nivel bajo.

Tabla 11

*Nivel de Inteligencia interpersonal en los directivos de COFOPRI - 2016*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	18	26,9
	Moderado	22	32,8
	Alto	27	40,3
	Total	67	100,0

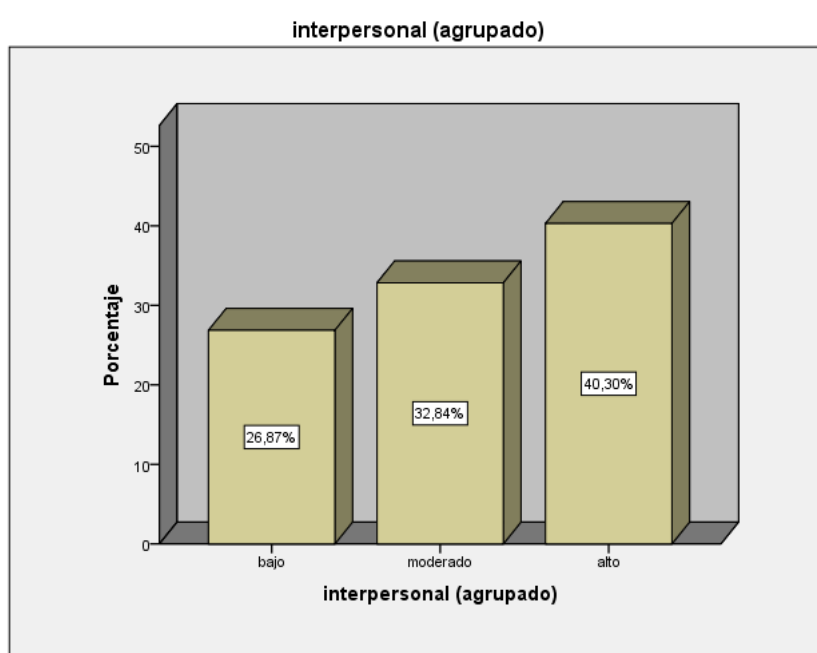


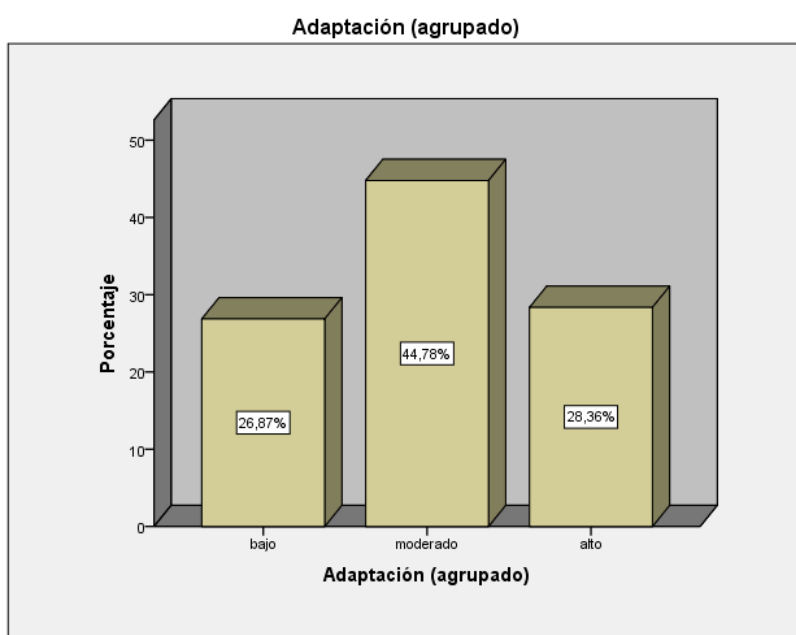
Figura 4. Barras de Inteligencia interpersonal en los directivos de COFOPRI – 2016.

En la tabla 11 y figura 4 se puede observar que el 40.3% un nivel alto de Inteligencia interpersonal, el 32.8% de los directivos de COFOPRI manifiesta que hay un nivel regular de Inteligencia interpersonal y el 26.8% un nivel bajo.

Tabla 12

*Nivel de adaptación en los directivos de COFOPRI - 2016*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	bajo	18	26,9
	moderado	30	44,8
	alto	19	28,4
	Total	67	100,0

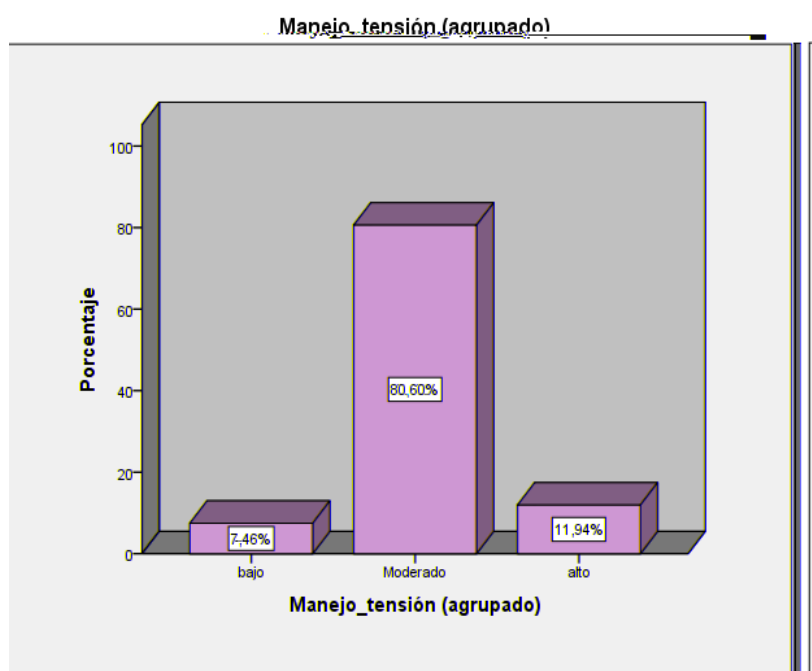
*Figura 5. Barras de adaptación en los directivos de COFOPRI – 2016.*

En la tabla 12 y figura 5 se puede observar que en los directivos de COFOPRI el 28.4% presenta un nivel alto de adaptación, el 44.8% manifiesta que hay un nivel moderado de adaptación y el 26.9% presenta un nivel bajo.

Tabla 13

*Nivel de manejo de tensión en los directivos de COFOPRI - 2016*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	bajo	5	7,5
	Moderado	54	80,6
	alto	8	11,9
	Total	67	100,0



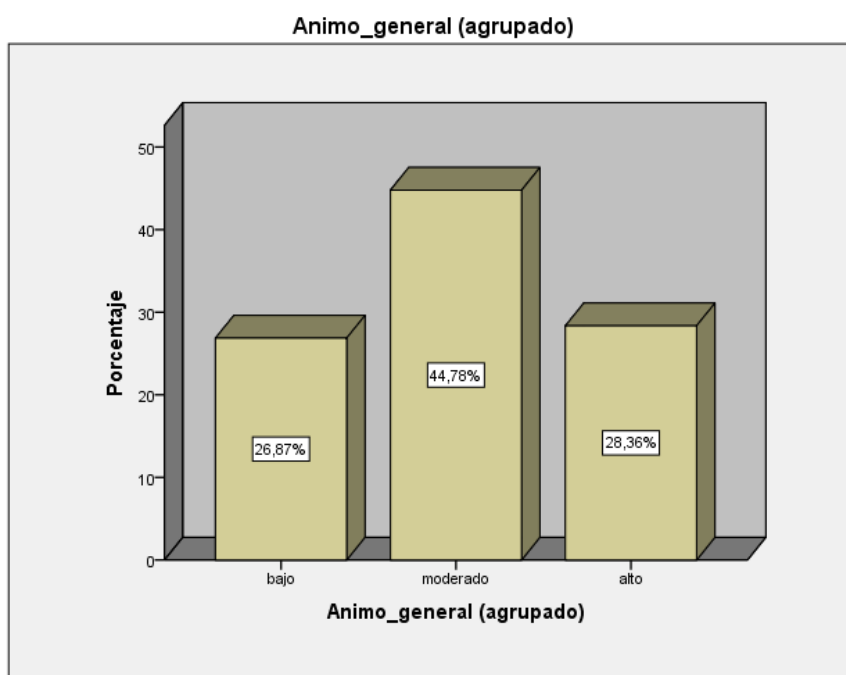
*Figura 6. Barras de manejo de tensión en los directivos de COFOPRI – 2016.*

En la tabla 13 y figura 6 se puede observar que el 11.9% presenta un nivel alto de manejo de tensión, el 80.6% manifiesta un nivel moderado y el 7.5% un nivel bajo.

Tabla 14

*Nivel de ánimo general en los directivos de COFOPRI - 2016*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	18	26,9
	Moderado	30	44,8
	Alto	19	28,4
	Total	67	100,0



*Figura 7. Barras de ánimo general de los directivos de COFOPRI – 2016.*

En la tabla 14 y figura 7 se puede observar que el 28.4% manifiesta nivel alto de ánimo general, el 44.8% manifiesta un nivel moderado y el 26.9% un nivel bajo.

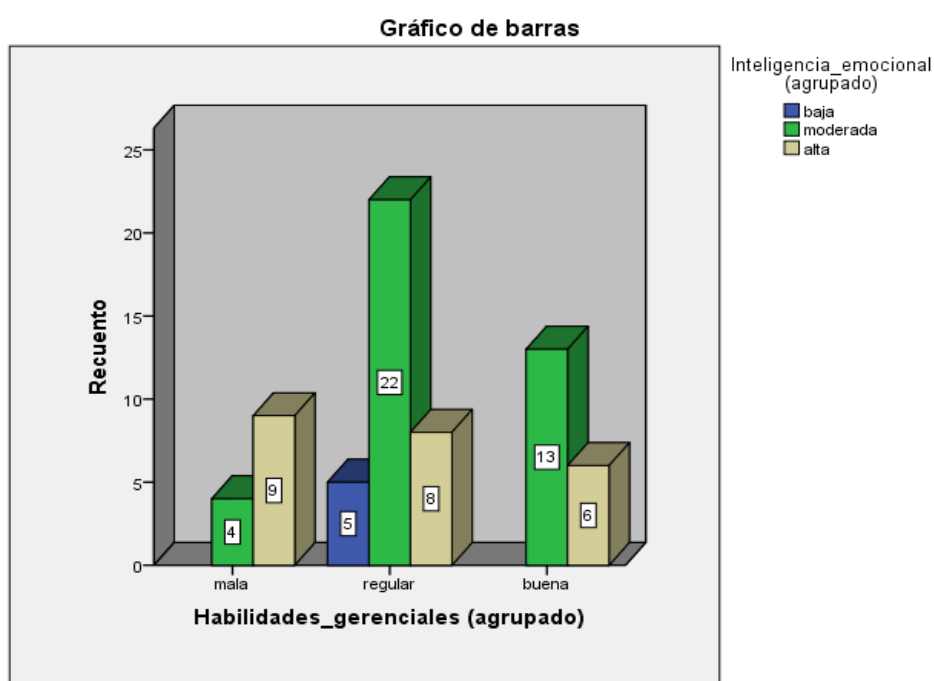


### 3.2.1. Niveles comparativos entre inteligencia emocional y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI – 2016.

Tabla 15

*Distribución de frecuencias entre la inteligencia emocional y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016*

			Inteligencia_emocional (agrupado)			Total
			baja	moderada	alta	
Habilidades_gerenciales (agrupado)	mala	Recuento	0	4	9	13
		% del total	0,0%	6,0%	13,4%	19,4%
	regular	Recuento	5	22	8	35
		% del total	7,5%	32,8%	11,9%	52,2%
	buena	Recuento	0	13	6	19
		% del total	0,0%	19,4%	9,0%	28,4%
Total		Recuento	5	39	23	67
		% del total	7,5%	58,2%	34,3%	100,0%



*Figura 8. Barras entre nivel de inteligencia emocional y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI – 2016.*

De la tabla 15 y figura 8, se observa que el 9.0% de los encuestados manifiestan que hay un buen nivel de inteligencia emocional y de habilidades

gerenciales en los directivos de COFOPRI mientras que el 32.8% manifiestan que hay un nivel moderado de inteligencia emocional y de habilidades gerenciales finalmente, se tiene que el 00% de los evaluados manifiestan que hay un bajo nivel de inteligencia emocional frente a las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI.

### 3.2.2 Niveles comparativos entre la inteligencia intrapersonal y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

Tabla 16

*Distribución de frecuencias entre la inteligencia intrapersonal y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016*

			intrapersonal (agrupado)			
			baja	moderado	alto	Total
Habilidades_gerenciales (agrupado)	mala	Recuento	0	13	0	13
		% del total	0,0%	19,4%	0,0%	19,4%
	regular	Recuento	0	26	9	35
		% del total	0,0%	38,8%	13,4%	52,2%
	buena	Recuento	4	13	2	19
		% del total	6,0%	19,4%	3,0%	28,4%
Total	Recuento	4	52	11	67	
	% del total	6,0%	77,6%	16,4%	100,0%	

De la tabla 16, se observa que existe buena orientación con respecto al nivel de habilidades gerenciales e inteligencia intrapersonal en los directivos de COFOPRI – 2016; el 3.0% de los encuestados presentan un alto nivel de inteligencia intrapersonal y un buen nivel de habilidades gerenciales y que un 38.8% manifiestan inteligencia intrapersonal moderada y un nivel regular de habilidades gerenciales.

### 3.2.3 Niveles comparativos entre la inteligencia interpersonal y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016

Tabla 17

*Distribución de frecuencias entre la inteligencia interpersonal y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016*

			interpersonal (agrupado)			
			bajo	moderado	alto	Total
Habilidades gerenciales (agrupado)	mala	Recuento	0	4	9	13
		% del total	0,0%	6,0%	13,4%	19,4%
	regular	Recuento	18	12	5	35
		% del total	26,9%	17,9%	7,5%	52,2%
	buena	Recuento	0	6	13	19
		% del total	0,0%	9,0%	19,4%	28,4%
Total	Recuento	18	22	27	67	
	% del total	26,9%	32,8%	40,3%	100,0%	

De la tabla 17, se observa que existe buena orientación con respecto al nivel de habilidades gerenciales e inteligencia interpersonal en los directivos de COFOPRI; el 19.4% de los encuestados que presentan un alto nivel de inteligencia interpersonal y un buen nivel de habilidades gerenciales y que un 17.9% manifiestan inteligencia interpersonal moderada y un nivel regular de habilidades gerenciales.

### 3.2.4 Niveles comparativos entre la adaptación y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI – 2016.

Tabla 18

*Distribución de frecuencias entre la adaptación y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016*

			Adaptación (agrupado)			
			bajo	moderado	alto	Total
Habilidades gerenciales (agrupado)	mala	Recuento	4	4	5	13
		% del total	6,0%	6,0%	7,5%	19,4%
	regular	Recuento	10	17	8	35
		% del total	14,9%	25,4%	11,9%	52,2%
	buena	Recuento	4	9	6	19
		% del total	6,0%	13,4%	9,0%	28,4%
Total	Recuento	18	30	19	67	
	% del total	26,9%	44,8%	28,4%	100,0%	

De la tabla 18, se observa que existe buena orientación con respecto al nivel de habilidades gerenciales y adaptación en los directivos de COFOPRI, de los cuales manifiestan que el 9.0% de los encuestados presentan un alto nivel de adaptación y un buen nivel de habilidades gerenciales; asimismo, el 25.4% presenta un nivel adaptación moderada y un nivel regular de habilidades gerenciales; y por último, un 6.0% presenta un bajo nivel de adaptación y un bajo nivel de habilidades gerenciales.

### 3.2.5 Niveles comparativos entre el manejo de tensión y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

Tabla 19

*Distribución de frecuencias entre el manejo de tensión y las habilidades gerenciales y en directivos de COFOPRI - 2016*

			Manejo_tensión (agrupado)			
			bajo	Moderado	alto	Total
Habilidades_gerenciales (agrupado)	mala	Recuento	0	13	0	13
		% del total	0,0%	19,4%	0,0%	19,4%
	regular	Recuento	5	22	8	35
		% del total	7,5%	32,8%	0,0%	52,2%
	buena	Recuento	0	19	0	19
		% del total	0,0%	28,4%	11,9%	28,4%
Total	Recuento	5	54	8	67	
	% del total	7,5%	80,6%	11,9%	100,0%	

De la tabla 19, se observa que existe buena orientación con respecto al nivel de habilidades gerenciales y manejo de tensión en los directivos de COFOPRI - 2016, de los cuales, el 11.9% de los encuestados presenta un alto nivel de manejo de tensión y manifiestan un buen nivel de habilidades gerenciales mientras que un 32.8% que presenta un moderado nivel de manejo de tensión y un nivel regular de habilidades gerenciales.

### 3.2.6 Niveles comparativos entre el ánimo general y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

Tabla 20

*Distribución de frecuencias entre el ánimo general y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016*

			Ánimo general			
			bajo	moderado	alto	Total
Habilidades gerenciales (agrupado)	mala	Recuento	0	5	8	13
		% del total	0,0%	7,5%	11,9%	19,4%
	regular	Recuento	9	17	9	35
		% del total	13,4%	25,4%	13,4%	52,2%
	buena	Recuento	9	8	2	19
		% del total	13,4%	11,9%	3,0%	28,4%
Total	Recuento		18	30	19	67
	% del total		26,9%	44,8%	28,4%	100,0%

De la tabla 20, se observa que existe buena orientación con respecto al nivel de habilidades gerenciales y ánimo general en los directivos de COFOPRI, siendo el 3.0% de los encuestados los que presentan un alto nivel de ánimo general y de habilidades gerenciales y el 25.4% manifiestan un moderado nivel de ánimo general y un regular nivel de habilidades gerenciales.

### 3.3. Contrastación de hipótesis

#### ***Hipótesis general.***

H<sub>0</sub>: No existe relación entre la inteligencia y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

H<sub>1</sub>: Existe relación entre la inteligencia y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016

**Nivel de Significancia:** Se asume el nivel de significancia del 5%; es decir del 0.05.

**Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta  $H_0$  y se rechaza  $H_1$ .

**Estadístico de prueba:** Rho de Spearman

Tabla 21

*Correlación entre la inteligencia emocional y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016*

		Habilidades_ gerenciales	Inteligencia_ emocional
Rho de Spearman	Habilidades_gerenciales	Coeficiente de correlación	de 1,000
		Sig. (bilateral)	,284*
		N	,020
Inteligencia_emocional		N	67
	Inteligencia_emocional	Coeficiente de correlación	de ,284*
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,020
		N	67

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

### Regla de decisión

Sig > 0.05: Se acepta  $H_0$

Sig < 0.05: Se rechaza  $H_0$

En la tabla 21 se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general; Existe relación entre la inteligencia emocional y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016. Se obtuvo un coeficiente de correlación positiva baja Rho ,284\*, con un  $p=0.020$  ( $p<0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que existe una relación significativa y directa entre la inteligencia emocional y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

**Hipótesis específicas.*****Hipótesis específica 1.***

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre la inteligencia intrapersonal y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

H<sub>1</sub>: Existe relación significativa entre la inteligencia intrapersonal y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

***Nivel de Significancia:*** Se asume el nivel de significancia del 5%; es decir del 0.05.

***Zona de rechazo:*** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta H<sub>0</sub> y se rechaza H<sub>1</sub>.

***Estadístico de prueba:*** Rho de Spearman



Tabla 22

*Correlación entre inteligencia intrapersonal y habilidades gerenciales y en los directivos de COFOPRI - 2016*

			Habilidades_	
			gerenciales	intrapersonal
Rho de Spearman	Habilidades_gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	,478**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	67	67
intrapersonal		Coeficiente de correlación	,478**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	67	67

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

### **Regla de decisión**

Sig> 0.05: Se acepta Ho

Sig< 0.05: Se rechaza Ho

En la tabla 22 presentan los resultados para contrastar la hipótesis específica 1; Existe relación entre la inteligencia intrapersonal y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016. Se obtuvo un coeficiente de correlación positiva baja Rho ,478\*, con un  $p=0.000$  ( $p<0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que existe una relación significativa y directa entre la inteligencia intrapersonal y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

### **Hipótesis específica 2.**

Ho: No existe relación significativa entre la inteligencia interpersonal y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

H2: Existe relación significativa entre la inteligencia interpersonal y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

**Nivel de Significancia:** Se asume el nivel de significancia del 5%; es decir del 0.05.

**Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta  $H_0$  y se rechaza  $H_2$ .

**Estadístico de prueba:** Rho de Spearman

Tabla 23

*Correlación entre la inteligencia interpersonal y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016*

		Habilidades_gerenciales		interpersonal	
Rho de Spearman	Habilidades_gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,052	
		Sig. (bilateral)	.	,007	
		N	67	67	
	interpersonal	Coefficiente de correlación	,052	1,000	
		Sig. (bilateral)	,007	.	
		N	67	67	

### **Regla de decisión**

Sig > 0.05: Se acepta  $H_0$

Sig < 0.05: Se rechaza  $H_0$

En la tabla 23 presentan los resultados para contrastar la hipótesis específica 2; Existe relación entre la inteligencia interpersonal y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016. Se obtuvo un coeficiente de correlación positiva baja Rho ,052\*, con un  $p=0.007$  ( $p<0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que existe una relación significativa y directa entre la inteligencia interpersonal y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

### **Hipótesis específica 3.**

H<sub>0</sub>: Existe relación significativa entre la adaptación y las habilidades humanas en los directivos de COFOPRI - 2016

H<sub>3</sub>: Existe relación significativa entre la adaptación y las habilidades humanas en los directivos de COFOPRI - 2016

**Nivel de Significancia:** Se asume el nivel de significancia del 5%; es decir del 0.05.

**Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05 se acepta H<sub>0</sub> y se rechaza H<sub>3</sub>.

**Estadístico de prueba:** Rho de Spearman

Tabla 24

*Correlación entre la adaptación y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016*

		Habilidades_g		
			erenciales	Adaptación
Rho de Spearman	Habilidades_gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,238
		Sig. (bilateral)	.	,037
		N	67	67
Adaptación	Adaptación	Coefficiente de correlación	,238	1,000
		Sig. (bilateral)	,037	.
		N	67	67

### **Regla de decisión**

Sig > 0.05: Se acepta H<sub>0</sub>

Sig < 0.05: Se rechaza H<sub>0</sub>

En la tabla 24 presentan los resultados para contrastar la hipótesis específica 3; Existe relación entre la adaptación y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016. Se obtuvo un coeficiente de correlación positiva baja  $Rho$  ,238\*, con un  $p=0.037$  ( $p<0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que existe una relación significativa y directa entre la adaptación y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

***Hipótesis específica 4.***

$H_0$ : Existe relación significativa entre el manejo de la tensión y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

$H_4$ : Existe relación significativa entre el manejo de la tensión y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

***Nivel de Significancia:*** Se asume el nivel de significancia del 5%; es decir del 0.05.

***Zona de rechazo:*** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta  $H_0$  y se rechaza  $H_4$ .

***Estadístico de prueba:***  $Rho$  de Spearman

Tabla 25

*Correlación entre el manejo de la tensión y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016*

		Habilidades_ gerenciales	Manejo_ tensión
Rho de Spearman	Habilidades_gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,209
		N	,039
		<hr/>	
	Manejo_tensión	Coefficiente de correlación	67
		Sig. (bilateral)	67
		N	,209
			1,000
			,039
			.
			67
			67

### **Regla de decisión**

Sig> 0.05: Se acepta Ho

Sig< 0.05: Se rechaza Ho

En la tabla 25 presentan los resultados para contrastar la hipótesis específica 4; Existe relación entre el manejo de la tensión y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016. Se obtuvo un coeficiente de correlación positiva baja Rho ,209\*, con un  $p=0.039$  ( $p<0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que existe una relación significativa y directa entre el manejo de la tensión y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

### **Hipótesis específica 5.**

Ho: Existe relación significativa entre el ánimo general y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

H5: Existe relación significativa entre el ánimo general y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

**Nivel de Significancia:** Se asume el nivel de significancia del 5%; es decir del 0.05.

**Zona de rechazo:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0,05, se acepta  $H_0$  y se rechaza  $H_5$ .

**Estadístico de prueba:** Rho de Spearman

Tabla 26

*Correlación entre habilidades gerenciales y el ánimo general en los directivos de COFOPRI - 2016*

		Habilidades_ gerenciales	Ánimo_ general
Rho de Spearman	Habilidades_gerenciales	Coeficiente de correlación	de 1,000
		Sig. (bilateral)	,529**
		N	,000
Ánimo general	Habilidades_gerenciales	Coeficiente de correlación	de ,529**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000

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

### **Regla de decisión**

Sig> 0.05: Se acepta  $H_0$

Sig< 0.05: Se rechaza  $H_0$

En la tabla 26 presentan los resultados para contrastar la hipótesis específica 5; Existe relación entre el ánimo general y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016. Se obtuvo un coeficiente de correlación positiva baja Rho ,527\*, con un  $p=0.000$  ( $p<0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que existe relación significativa y directa entre el ánimo general y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

## **IV. Discusión**

Los resultados de este estudio permiten probar la hipótesis y objetivo general al identificar correlaciones relativamente pequeñas pero positivas, con un coeficiente de correlación positiva baja  $Rho$  ,284\*, con un  $p=0.020$  ( $p<0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que a mayor inteligencia emocional mayores habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

En relación a lo anterior, los resultados coinciden con los estudios de López (2012) cuando manifiesta que un directivo debe ser abierto a recibir retroalimentación, a buscar retos (...) lo que ayudaría a desarrollar un liderazgo que guíe y motive a sus colaboradores con el propósito que despierte en ellos sus mejores iniciativas que se reflejen en lograr los objetivos comunes que se desean alcanzar en la institución.

Al respecto de liderazgo, un tema que es importante mencionar por tratarse del contexto organizacional porque un directivo es un líder tal como lo sostenía Mejía (2014) cuando manifestaba que el liderazgo positivo que permite el crecimiento empresarial es el transformacional y relacionándolo con nuestro estudio explicaría que cuando un directivo posee todo un conjunto de habilidades que se denomina inteligencia emocional sumado a las habilidades de responsabilidad, compromiso motivación, capacidad para resolver conflictos o desarrollar una óptima comunicación está preparado para ejercer y conducir a un grupo humano con éxito.

Por tal razón, es esencial que un directivo desarrolle estas habilidades tanto emocionales como gerenciales que implican tener capacidad, conocimiento y experiencia.

En el objetivo específico 1, en cuanto a describir la variable de inteligencia emocional, el 34,3% de los directivos de COFOPRI - 2016 evidencian una inteligencia emocional alta, el 58,2% manifiestan una inteligencia emocional moderada y el 7,5% una inteligencia emocional baja.



En el objetivo específico 2, sobre describir la variable de habilidades gerenciales encontramos que el 28,4% presenta buenas habilidades gerenciales, el 52,2% poseen un nivel regular y el 19,4% poseen malas habilidades gerenciales.

De los resultados encontrados se puede explicar que hay una coincidencia en los resultados intermedios en ambas variables lo que nos lleva a reflexionar que si bien los directivos se desenvuelven relativamente regular en sus funciones, en cuanto a las habilidades gerenciales se refleja en su forma de liderazgo, el tipo de comunicación, la toma de decisiones por ejemplo, que no evidencia ser lo óptimo, sería mejor si se mejora en empatía, manejo de la tensión y la adaptación que son algunos componentes de la inteligencia emocional que necesitarían desarrollar. Los resultados encontrados coinciden con López (2012); Mejía (2014) y Alcón ((2014).

En el objetivo específico 3 e hipótesis específica 1, se obtuvo un coeficiente de correlación positiva baja  $Rho ,478^*$ , con un  $p=0.000$  ( $p<0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que a mayor inteligencia intrapersonal mayores habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

Poseer inteligencia intrapersonal supone la habilidad para comprender y expresar emociones y sentimientos también permite a la persona reconocer aspectos positivos y negativos de sí mismo, es decir, desarrollar el autorrespeto y valorarse adecuadamente (Bar on, 1997, p.14).

En relación a lo mencionado, los hallazgos de López (2012) coinciden con este estudio cuando menciona que la autoestima guarda estrecha relación con la asertividad, (...), actuar de manera que uno se respete a sí mismo y sea respetado por los demás (p. 160).

En el objetivo específico 4 e hipótesis específica 2, se obtuvo un coeficiente de correlación positiva baja  $Rho ,052^*$ , con un  $p=0.007$  ( $p<0.05$ ), con el

cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que a mayor inteligencia interpersonal mayores habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI – 2016.

Los resultados se corroboran con la postura de Bar On (1997) cuando describe la inteligencia interpersonal como “la habilidad para establecer y mantener relaciones sociales satisfactorias” (p.14).

En este estudio se encontró que la mayor parte de los directivos poseen esta habilidad de manera moderada y lo que evidencia en la práctica es que los directivos se relacionan bien entre jefes y tratan de mantener estas relaciones sociales por conservar su estatus o asumir cargos de mayor nivel, sin embargo, con sus colaboradores o subalternos, la comunicación y la empatía es regular, así como la sinergia y el reconocimiento del esfuerzo tampoco es óptimo.

Estos hallazgos son reforzados tanto por las investigaciones de Alcón (2014) cuando concluye que “la gestión del gerente y el buen uso que haga de sus habilidades es lo que garantiza la motivación, el interés y el compromiso del personal en el cumplimiento de sus funciones” (p. 66), por Mejía (2014) cuando concluye que los factores que tienen mayor incidencia en el crecimiento de las empresas textiles de la ciudad de Quito son en primer lugar, la satisfacción total, luego la comunicación, la motivación y la efectividad y también hallan coincidencia con Albarrán (2015), Aparicio y Medina (2015).

En el objetivo específico 5 e hipótesis específica 3, se obtuvo un coeficiente de correlación positiva baja  $Rho ,238^*$ , con un  $p=0.037$  ( $p<0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que a mayor adaptación mayores habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

Teóricamente, se entiende por adaptación a la “habilidad para identificar y generar soluciones a los problemas” (Bar On, 1997, p.14).

Y esta es una característica personal que debe asumir un directivo cual fuere su cargo, porque va ser la persona que direcciona a su equipo, sumando a las soluciones que sean necesarias, debe ser original para encontrar la salida adecuada a los conflictos o problemas que se originen, debe mantener el equilibrio y la objetividad al solucionarlos, asimismo, ser justo en la toma de sus decisiones.

De no ser así, generaría insatisfacción personal en cada uno de los miembros del equipo, lo que afectaría la motivación, falta de compromiso con su labor, resentimiento y a la larga un ambiente desfavorable para trabajar cuando lo que se necesita en la gestión pública es contar con trabajadores eficientes que se sientan en armonía, comprometidos y satisfechos con el trabajo que realizan, esto es importantísimo porque incide directamente en la producción y en la calidad del servicio que ofrecen.

Estos resultados coinciden con Mejía (2014), (...) “el recurso humano es el motor de toda organización, y un empleado satisfecho es más productivo” (p. 87) y con Alcón (2014), la toma de decisiones no es consensuada y no existe un verdadero trabajo en equipo dentro de la organización (...) (p. 66).

En el objetivo específico 6 e hipótesis específica 4, Se obtuvo un coeficiente de correlación positiva baja  $Rho_{,209^*}$ , con un  $p=0.039$  ( $p<0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que a mayor manejo de la tensión mayores habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

El manejo de la tensión entendido por Bar On (1997) como la “habilidad para controlar impulsos y emociones (...)” (p.14).

Esto significa que un directivo debe desarrollar un adecuado perfil de personalidad, que sea estable emocionalmente, se desarrolle la tolerancia a la frustración, la resiliencia, que evite perder la calma y el control de sus emociones, puede aprender a manejar el control de su ira, pues no debe entenderse como reprimir sus emociones sino aprender a reconocerlas y expresar estas emociones

negativas para evitar conflictos innecesarios en su institución. Los directivos o jefes creemos deben ser cuidadosamente seleccionados para un cargo de responsabilidad, deberían pasar por una rigurosa evaluación psicológica y técnica también, sobre todo desarrollar en lo emocional, la tolerancia al estrés, a trabajar bajo presión y a tomar las cosas con calma que es mejor evitar tomar decisiones apresuradas por efecto de sentirse enfadado o con ira porque las consecuencias pueden perjudicar a la institución o las personas que están en ese contexto.

Los resultados coinciden con lo hallado por Mejía (2014), Manpower group (2014), Caballero, Suárez, Bruges (2015).

En el objetivo específico 7 e hipótesis específica 5, se obtuvo un coeficiente de correlación positiva baja  $Rho$  ,527\*, con un  $p=0.000$  ( $p<0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que a mayor ánimo general mayores habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

Esta dimensión de la inteligencia emocional es vital en cual área de desenvolvimiento del ser humano, sin embargo, tratándose del contexto organizacional, en que las personas en esta institución pública, sirven al estado, atienden al público de forma masiva e intensiva es esencial que maneje un adecuado estado de ánimo, se sienta satisfecho de su vida y goce de bienestar psicológico, disfrute de las cosas que realiza y viva las alegrías de otros (sus compañeros y jefes) como si fueran suyas, sino ocurriera así, el ambiente laboral volvería un ambiente tirante, de estrés constante, de rivalidad y desconfianza lo que influiría negativamente en los miembros del equipo de trabajo y si el directivo no está bien preparado o carece de esta habilidad y de inteligencia emocional en general para sostener y regular con propiedad estas interacciones sociales se generaría un caos dentro del clima emocional de la institución.

Un directivo con un estado de ánimo adecuado es el que va dar a su equipo la visión de optimismo, es el que mueva e inspire un buen ánimo en general, frente a las tareas y funciones que tenga que llevar a cabo su equipo.

Es de suma importancia que los directivos asuman con optimismo, responsabilidad y compromiso su cargo y que periódicamente en las instituciones públicas se lleven a cabo capacitaciones, talleres, coaching o diferentes actividades de integración y cooperación como en muchas instituciones públicas y privadas lo vienen haciendo con éxito con la participación de todos los colaboradores de la institución donde no se sienta que hay directivos y colaboradores sino todos miembros de una misma institución que tienen como tal, la misma visión y misión organizacional donde el trabajo de cada uno sea reconocido, valorado y que las iniciativas sean tomadas en cuenta para una mejor toma de decisiones y manejo dentro de la institución.

Las instituciones hoy en día, se renuevan, se reinventan y asumen nuevos retos para ser líderes en su campo teniendo como guía a sus directivos y de la mano de todos sus colaboradores.

Los resultados encontrados coinciden con López (2012) y Alcón (2014), Semana Económica e Ipsos Perú (2013, 2014), Albarrán (2015), Aparicio y Medina (2015), sin embargo, contrastan con lo hallado por Manpower group (2014).

## **V. Conclusiones**

**PRIMERA:**

De acuerdo a la hipótesis general, con el estadístico de prueba de Rho de Spearman se obtuvo un coeficiente de correlación positiva baja  $Rho ,284^*$ , con un  $p=0.020$  ( $p<0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que existe una relación significativa y directa entre la inteligencia emocional y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI – 2016, es decir que a mayor inteligencia emocional mayores habilidades gerenciales.

**SEGUNDA:**

En el objetivo específico 1, en cuanto a describir la variable de inteligencia emocional se puede afirmar que el 34,3% de los directivos de COFOPRI - 2016 evidencian una inteligencia emocional alta, el 58,2% manifiesta una inteligencia emocional moderada y el 7,5% una inteligencia emocional baja.

**TERCERA:**

En el objetivo específico 2, al describir la variable de habilidades gerenciales se puede afirmar que el 28,4% presenta buenas habilidades gerenciales, el 52,2% poseen un nivel regular y el 19,4% poseen malas habilidades gerenciales.

**CUARTA:**

En el objetivo específico 3 e hipótesis específica 1, se obtuvo un coeficiente de correlación positiva baja  $Rho ,478^*$ , con un  $p=0.000$  ( $p<0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que a mayor inteligencia intrapersonal mayores habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

#### QUINTA:

En el objetivo específico 4 e hipótesis específica 2, se obtuvo un coeficiente de correlación positiva baja  $Rho$  ,052\*, con un  $p=0.007$  ( $p<0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que a mayor inteligencia interpersonal mayores habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI – 2016.

#### SEXTA

En el objetivo específico 5 e hipótesis específica 3, se obtuvo un coeficiente de correlación positiva baja  $Rho$  ,238\*, con un  $p=0.037$  ( $p<0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que a mayor adaptación mayores habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

#### SÉPTIMA:

En el objetivo específico 6 e hipótesis específica 4, Se obtuvo un coeficiente de correlación positiva baja  $Rho$  ,209\*, con un  $p=0.039$  ( $p<0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que a mayor manejo de la tensión mayores habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

#### OCTAVA:

En el objetivo específico 7 e hipótesis específica 5, se obtuvo un coeficiente de correlación positiva baja  $Rho$  ,527\*, con un  $p=0.000$  ( $p<0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que a mayor ánimo general mayores habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.



## **VI. Recomendaciones**

#### PRIMERA:

Realizar investigaciones similares tomando en cuenta otros escenarios de gestión pública y compararlos con entidades privadas para contrastar los resultados analizando y explicando las diferencias si se encuentran y la naturaleza de éstas.

#### SEGUNDA:

Se recomienda investigar la variable género en futuros estudios puesto que en este estudio no se consideró, sin embargo, se observó poca presencia de personal femenino en los cargos directivos de la institución, por tanto, resultaría interesante explicar si hay semejanzas o diferencias en cuanto al nivel de inteligencia emocional (intrapersonal, interpersonal, adaptación, manejo de la tensión y estado de ánimo) y las habilidades gerenciales (conceptuales, técnicas y humanas) y si ello impacta en su gestión de productividad y liderazgo con el personal a su cargo.

#### TERCERA:

Se recomienda que el proceso de selección de los directivos en una organización sea una evaluación rigurosa y completa que involucre habilidades conceptuales, técnicas pero también humanas siendo éstas consideradas como habilidades blandas y que forman parte de la inteligencia emocional, objeto de estudio de esta investigación y que constituye un aspecto primordial en las relaciones laborales y sociales en su conjunto.

#### CUARTA:

Que se programen durante el año capacitaciones, talleres vivenciales de entrenamiento, coaching o diferentes actividades de integración y cooperación para todos los miembros de la institución pública a fin de fortalecerlos en los diferentes aspectos de la inteligencia emocional y de las habilidades gerenciales para optimizar la eficiencia y eficacia en la calidad de servicio que se brinda en la gestión pública y de la identificación de sus colaboradores con la institución porque se considera que la diversidad debe ser la fortaleza de una institución.

**QUINTA:**

Se sugiere que el área de Recursos Humanos en las instituciones públicas diseñen estrategias que contribuyan a descubrir, promover y fortalecer en sus directivos las habilidades gerenciales considerando las necesidades presentes y futuras de la institución para desarrollar líderes eficientes que posean las habilidades necesarias para colaborar de manera decisiva al buen clima institucional y de competitividad de la institución.

**SEXTA:**

Se recomienda que a nivel de la política institucional las autoridades de la Alta Dirección tomen decisiones idóneas al innovar estrategias de atracción, retención y desarrollo del talento humano para los directivos según las necesidades institucionales donde no solo se interesen en buscar la mejor compensación económica para ellos sino que se considere sus retos y necesidades de crecimiento personal y profesional, de tal forma que se retenga a ese directivo talentoso y se evite la fuga de talento.

**SÉPTIMA:**

Se recomienda a nivel estratégico evaluar periódicamente a los directivos para medir la eficiencia en su gestión en base a resultados y que esto constituya una ventaja para la institución al contar con directivos que posean las habilidades de gestión idóneas a la visión y misión de la institución y con el consiguiente impacto positivo en los objetivos trazados.

**OCTAVA:**

A nivel operativo se recomienda que las direcciones permitan un crecimiento profesional continuo de sus directivos y la posibilidad de seguir asumiendo nuevos retos al interior de la institución contando con presupuesto necesario para planificar acciones que conlleven al logro de estos objetivos que ejercerán un impacto directo sobre la motivación, satisfacción, compromiso, iniciativa y calidad de vida que

promuevan la generación de valor en sus miembros porque en una institución el capital más valioso que se posee es el capital humano.

## **VII. Referencias bibliográficas**

- Acosta, H.R. (2005). *Gestión de Administración de las organizaciones deportivas*. (1ra. ed.). Barcelona, España: Ed. Paidotribo.
- Albarrán, G. J. (2013) *Estrategias gerenciales y las relaciones interpersonales que reciben los docentes del posgrado en gestión pública de la Universidad César Vallejo-Lima Norte*. Perú: Universidad César Vallejo. Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/260>
- Alcón, N.(2014). *Habilidades gerenciales de funcionarios públicos de Quito, caso: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)*.(Tesis de maestría). Universidad de Carabobo. Facultad de Educación. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/4957>-Fecha: 2012
- Abanto, Z.; Higuera, L.; Cueto, J. (2000). *Inventario de cociente emocional y adaptación para uso experimental en el Perú*.
- Aparicio, V., M; Medina, C., J. (2015). *Habilidades Gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo*. Tesis de maestría. Perú: Universidad del Pacífico.
- Bar-On, R. (2000) Inventario de Inteligencia emocional en jóvenes y adolescentes (EQ- I): *Test de Inteligencia Emocional*. Toronto: Multi-Health System.
- Bernal, B., C. (2007). *Metodología de la investigación*. México: editorial Prentice Hall ISBN: 9789702606451
- Bernal, T., C. ((2010). *Metodología de la investigación: en administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Tercera edición. Colombia: Pearson Educación.
- Billings, A. y Moos, R. (1986). *Conceptualizing and measuring coping resource and processes*. In L. Goldberger & S. Breznitz Eds, *handbook of stress: theoretical and clinical aspects*. New York: The free press a division of Macmillan Inc.
- Blanco P., A. (2007). *Trabajadores competentes: Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: ESIC Editorial.
- Bouteyre, E.; Maurel, M.; Bernaud, J. L. (2006). *Daily hassles and depressive*

- symptoms among first year psychology students in France: The role of coping and social support. Stress and Health, 2, 93-99.*
- Caballero, D., C.C., Suárez, C., Y.P. & Bruges C., H.D.(2015) *Características de inteligencia emocional en un grupo de universitarios con y sin ideación suicida*. Universidad del Magdalena. Colombia: Revista CES Psicología, 8(2), 138-155.
- Dessler, G. (2008). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Elfenbein, H. A.; Marsh, A. A.; Ambady, N.(2002). *Emotional intelligence and the recognition of emotion from facial expressions*. En L. F. Barrett y P.
- Extremera, N.; Fernández-Berrocal, P. (2004).*El papel de la inteligencia emocional en el alumnado: evidencias empíricas*. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 6 (2). Recuperado de: <http://redie.uabc.mx/vol6no2/contenido-extremera.html>
- Extremera P., N.; Fernández Berrocal, P. (2016). *Inteligencia Emocional y Educación*. España: Editorial Grupo 5.
- Gázquez, J., J; Pérez F., M.C.; Díaz H., Á.; García Fernández, J.M.; Inglés, C., J. (2015).*Perfiles de inteligencia emocional y conducta social en adolescentes españoles*. España: Fundación VECA. p 141-160
- Goleman D. (1995).*Inteligencia emocional*. España: Editorial Kairos.
- Goleman D. (1997).*El Punto Ciego*. España: Plaza y Janés Editores.
- Goleman D. (1997).*La Salud emocional*. España: Editorial Kairos.
- Gabel, Rajeli, 2005. *Inteligencia emocional: perspectivas y aplicaciones ocupacionales*. Lima: Universidad ESAN. – 33 p. – Serie Documentos de Trabajo N ° 16.
- Kerlinger, F; Lee, H. (2009). *Investigación del comportamiento*. Cuarta edición. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, S.,R.; Fernández, C.; y Baptista, P. (2010).*Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill. Ediciones Díaz de Santos.
- López G., H. (2012).*Habilidades técnicas y directivas para la planeación dentro de un organismo gubernamental*. Comisión Nacional de seguros y fianzas. México: UNAM.
- López Munguía, Olimpia (2012).*La Inteligencia emocional y las estrategias de*

*aprendizaje como predictores del rendimiento académico en estudiantes universitarios*. Perú: UNMSM.

Manpower Group (2014). «*La escasez de talento continúa: Cómo el cambiante rol de RR.HH. puede cerrar la brecha de la escasez de talento*». Recuperado de <[http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez\\_talento2014.pdf](http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez_talento2014.pdf)>

Mejía, V., P. I. (2014). *Análisis del liderazgo como habilidad gerencial y su efecto en el crecimiento de las empresas textiles en la ciudad de Quito, desde el 2008 hasta el 2012*". Tesis de Maestría. Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.

Robbins, S. (2011). *Comportamiento Organizacional*. (7ma. Ed.). EU: San Diego University.

Robbins, S. y De Cenzo, H. (2008). *Administración*. México. Editorial Prentice Hall.

Ruiz, B. C. (2007). *Instrumentos de Investigación Educativa: procedimientos para su diseño y validación*. 2a.edición. Barquisemeto, Venezuela: Ediciones CIDEG, C.A. p. 102-107 .Disponible en Internet.

Salovey (1990). *The wisdom in feeling: psychological processes in emotional intelligence (pp. 37-59)*. Nueva York: Guilford.

Sánchez M. y Hume M. (2004). *Evaluación e Intervención en Inteligencia Emocional y su importancia en el ámbito educativo*. Toledo: Universidad de Castilla-La Mancha.

Sánchez, C., J.E. (2012). *Uso de Habilidades técnicas y directivas para la planeación dentro de un organismo gubernamental*. Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. México: UNAM. Facultad de Ingeniería de Sistemas.

Semana Económica e Ipsos Perú (2013). «*Gestión del talento. Sin inventario. Los resultados de la primera encuesta anual del talento de SE en alianza con Ipsos Apoyo Perú revelan la escasez de talento gerencial*». Perú: Revista Semana Económica, núm. 1371, p. 43-57.

Semana Económica e Ipsos Perú (2014). *La II Encuesta del talento revela las carencias en las habilidades de los ejecutivos peruanos*. Edición especial de gestión del talento. Asignaturas pendientes (para gerentes). Perú: Revista Semana Económica, núm. 1418, p. 43-73



Sotelo E., C. (2013). *El análisis estadístico*. 1a. edición. Perú: Juan Gutemberg impresores.SAC

## **Anexos**

## Matriz de consistencia

Título: Relación entre la inteligencia emocional y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE E INDICADORES			
<p>Problema principal: ¿Qué relación existe entre la inteligencia emocional y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>Problema específico 1 ¿Cómo se encuentra el nivel de inteligencia emocional en los directivos de COFOPRI - 2016?</p> <p>Problema específico 2 ¿Cómo se encuentra el nivel de las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016?</p> <p>Problema específico 3 ¿Qué relación existe entre la</p>	<p>Objetivo general Determinar si existe relación significativa y directa entre la inteligencia emocional y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Objetivo específico 1 Describir el nivel de inteligencia emocional en los directivos de COFOPRI - 2016.</p> <p>Objetivo específico 2 Describir el nivel de las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.</p> <p>Objetivo específico 3 Determinar si existe relación significativa y directa entre la inteligencia intrapersonal y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.</p>	<p>Hipótesis General Existe relación significativa y directa entre la inteligencia emocional y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>Hipótesis específica 1 Existe relación significativa y directa entre la inteligencia intrapersonal y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.</p> <p>Hipótesis específica 2 Existe relación significativa y directa entre la inteligencia interpersonal y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.</p> <p>Hipótesis específica 3</p>	Variable 1: Inteligencia emocional			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
			Intrapersonal:	Comprensión de sí mismo	CM: 7-9-23-35-52-63-88-116	Rara vez o nunca
				Asertividad	AS:22-37-67-82-96-111-126	Pocas veces
				Autoconcepto	AC:11-24-40-56-70-85-100-114-129	Algunas veces
				Autorrealización	AR:6-21-36-51-66-81-95-110-125	
			Independencia	IN:3-19-32-48-92-107-121	Muchas veces	
		Interpersonal:	Empatía	EM:18-44-55-61-72-98-119-124		
			Relaciones	RI:10-23-31-39-55-62-69-84-99-113-128	Muy frecuentemente o siempre	
			Interpersonales	RS:16-30-46-61-72-76-90-98-		

<p>inteligencia intrapersonal y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016?</p> <p>Problema específico 4</p> <p>¿Qué relación existe entre la inteligencia interpersonal y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016?</p> <p>Problema específico 5</p> <p>¿Qué relación existe entre la adaptación y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016?</p> <p>Problema específico 6</p> <p>¿Qué relación existe entre el manejo de la tensión y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016?</p> <p>Problema específico 7</p> <p>¿Qué relación existe entre el</p>	<p>Objetivo específico 4</p> <p>Determinar si existe relación significativa y directa entre la inteligencia interpersonal y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.</p>	<p>Existe relación significativa y directa entre la adaptación y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.</p>		Responsabilidad social	104-119		
	Objetivo específico 5	Hipótesis específica 4	Adaptación:	Solución de problemas	SP:1-15-29-45-60-75-89-118		
	Objetivo específico 6	Hipótesis específica 5		Prueba de la realidad	PR:8-35-38-53-68-83-88-97-112		
	Objetivo específico 7			Flexibilidad	FL:14-28-43-59-74-87-103-131		
				Manejo de la Tensión:	Tolerancia al estrés		TE:4-20-33-49-64-78-93-108-122
					Control de impulsos		CI:13-27-42-58-73-86-102-117-130
				Ánimo en general:	Felicidad y Optimismo		FE:2-17-31-47-62-77-91-105-120 OP:11-20-26-54-80-106-108-132
			Variable 2: Habilidades Gerenciales				
			Habilidades conceptuales	Responsabilidad	1	Siempre	
				Puntualidad	2		

ánimo general y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016?				Productividad	3	Casi siempre
				Competitividad	4	
				Eficacia	5	
				Eficiencia	6	
			Habilidades técnicas	Comunicación	7	Algunas veces
				Toma de decisiones	8	
				Trabajo en equipo	9	
			Habilidades humanas	Motivación	10	Casi nunca
				Compromiso		
				Sentido de pertenencia	11	Nunca
	12					
Sinergia	13					
Reconocimiento	14,15,16					
Empatía	17,18,19					

### CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

Quien suscribe, Director de la Oficina de Coordinación Descentralizada de COFOPRI, hace constar:

**Que, el maestrista José Carlos Medina Bolo,**  
ha aplicado los instrumentos de evaluación y cuestionarios a los directivos de COFOPRI de este centro, para la obtención de los datos de su tesis titulada **“Inteligencia Emocional y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI-2016”**.

Se expide la presente constancia, a solicitud del interesado para los fines de ley que estime conveniente.

Miraflores, 12 de Mayo de 2017



.....  
Abog. ANTONIO SIGIFREDO DEL CASTILLO MIRANDA  
Director de la Oficina de Coordinación Descentralizada  
COFOPRI

Matriz de datos

1	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	
	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	
	3	4	3	3	5	4	3	4	2	4	
	1	2	2	5	5	1	2	3	4	1	
	1	2	1	1	4	3	2	5	1	5	
	2	3	3	1	1	3	2	4	5	1	
	3	2	3	5	2	4	1	1	4	1	
	2	3	5	5	1	1	1	4	5	4	
	5	5	4	1	2	1	3	1	1	1	
	5	5	4	1	1	1	1	1	4	3	
	1	3	5	5	3	3	4	5	5	2	
	1	1	1	5	5	4	5	4	5	1	
	5	3	5	5	5	4	5	1	5	1	
	4	5	5	1	1	3	1	5	5	3	
	4	1	4	1	1	1	1	5	3	2	
	89	70	59	59	71	73	332	3	3	3	
	2	3	2	3							
	2	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4
		5	4	5	5	5	4	5	4	5	5
3		4	3	3	5	4	3	4	2	4	
1		2	2	5	5	1	2	3	4	1	
1		2	1	1	4	3	2	5	1	5	
2		3	3	1	1	3	2	4	5	1	
3		2	3	5	2	4	1	1	4	1	
2		3	5	5	1	1	1	4	5	4	
5		5	4	1	2	1	3	1	1	1	
5		5	4	1	1	1	1	1	4	3	
1		3	5	5	3	3	4	5	5	2	
1		1	1	5	5	4	5	4	5	1	
5		3	5	5	5	4	5	1	5	1	
4		5	5	1	1	3	1	5	5	3	
4		1	4	1	1	1	1	5	3	2	
89		70	59	59	71	73	332	3	3	3	
2		3	2	3							
3		5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
		5	3	5	5	5	4	4	4	5	5
	3	2	4	3	5	4	5	4	1	4	
	1	1	1	4	5	1	2	2	3	1	
	1	3	1	1	4	1	1	5	1	3	
	2	3	4	1	1	3	1	3	4	2	
	1	3	3	4	2	5	1	1	3	2	
	1	2	4	3	1	2	1	1	5	3	
	4	4	1	3	2	1	1	1	1	1	
	1	1	3	1	1	1	4	2	5	4	
	2	1	3	4	1	1	1	5	5	1	
	1	1	1	4	4	2	3	4	5	1	
	1	1	1	5	4	3	5	5	4	2	
	3	3	5	1	1	1	2	3	4	1	
	1	2	3	1	1	1	3	4	1	1	

	85	66	51	49	54	62	282	2	1	2
	1	1	1	1						
4	5	4	3	3	2	2	5	2	5	5
	5	3	5	5	5	4	5	4	4	2
	4	1	5	3	5	3	4	3	4	4
	1	2	3	5	5	4	1	1	5	1
	1	5	1	1	5	2	1	3	1	4
	1	2	5	2	2	2	3	2	5	1
	1	2	4	3	3	5	2	2	1	1
	4	2	5	3	2	3	2	2	4	4
	4	4	3	3	2	3	2	2	2	1
	2	2	3	2	1	3	2	3	4	5
	2	1	4	5	1	1	4	5	5	1
	1	2	1	5	2	1	4	4	5	1
	1	3	5	4	4	2	4	5	5	1
	5	4	3	1	2	1	2	4	5	2
	2	3	4	1	1	1	2	4	2	3
	76	73	52	59	68	71	323	2	3	3
	1	3	2	2						
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
	4	4	5	4	4	2	3	5	5	4
	1	1	4	4	5	4	4	3	1	5
	1	1	2	5	4	1	2	2	5	1
	1	3	1	1	5	3	1	3	1	4
	2	5	5	1	1	3	1	5	5	1
	1	2	4	5	2	5	1	2	1	1
	2	2	2	4	1	3	3	5	5	3
	4	5	2	2	2	2	1	1	1	1
	4	2	4	2	2	2	5	2	5	5
	3	1	5	5	2	1	4	5	5	1
	1	1	1	3	4	2	3	5	5	1
	1	3	5	5	5	2	5	5	5	1
	4	5	4	1	1	1	1	3	5	2
	1	3	4	1	1	1	2	5	2	2
	84	65	59	55	73	68	320	2	2	2
	2	2	3	2						
6	5	4	3	3	2	2	5	4	5	2
	3	4	5	3	4	3	3	5	2	4
	2	1	3	4	4	3	5	3	2	4
	1	2	2	4	3	3	2	2	4	1
	2	2	1	3	1	3	2	4	2	3
	2	3	3	3	2	4	1	1	2	2
	1	3	2	4	2	3	2	2	2	2
	3	3	4	2	2	2	3	2	4	2
	3	4	2	3	3	3	1	1	2	1
	3	2	3	2	2	1	4	2	4	5
	4	2	4	4	2	2	4	4	4	1
	1	2	2	5	3	1	2	4	5	2
	2	3	4	4	4	2	4	4	5	3
	2	4	4	2	2	2	2	3	3	2
	2	3	4	2	3	2	2	3	1	2
	67	64	51	52	70	70	307	2	2	2
	1	2	2	2						
7	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5
	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4



	1	1	5	5	5	4	4	3	1	5
	1	1	1	4	4	1	1	1	5	1
	1	2	1	1	5	2	1	5	1	4
	1	5	5	1	1	4	1	4	5	1
	1	4	4	4	1	4	1	1	5	1
	2	1	5	4	1	1	2	4	4	3
	4	5	1	2	1	1	1	1	1	1
	4	3	4	1	1	1	5	5	5	5
	1	2	4	5	1	1	5	4	5	1
	2	1	5	4	4	1	4	5	4	1
	1	3	5	3	5	3	4	5	4	1
	4	4	5	1	1	1	1	4	2	1
	1	1	4	1	1	1	1	5	1	4
	90	62	60	52	69	62	305	3	2	2
	3	2	2	1						
8	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2
	2	2	2	2	2	3	3	2	2	4
	3	2	4	2	4	4	2	4	2	4
	2	3	2	4	5	1	2	2	4	2
	2	2	2	2	4	2	2	4	2	3
	2	4	4	2	2	4	2	4	4	2
	2	2	4	4	1	4	2	2	4	3
	2	3	4	4	2	2	2	4	4	4
	4	4	2	2	2	2	2	2	2	1
	2	2	4	2	2	2	4	3	4	4
	2	2	4	4	2	2	3	4	4	2
	2	2	2	4	4	2	4	4	4	2
	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2
	4	4	4	2	2	2	2	2	4	2
	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2
	47	68	61	59	69	70	327	1	3	2
	3	3	2	2						
9	5	4	5	3	4	4	5	4	5	4
	4	5	5	5	4	3	3	1	1	4
	4	2	4	5	5	3	2	2	2	5
	1	1	2	5	3	3	3	2	4	1
	2	4	1	1	4	1	2	3	1	4
	1	5	4	1	5	4	1	4	5	1
	1	3	5	4	3	4	1	1	3	1
	4	1	5	2	2	1	1	5	3	3
	2	3	2	1	1	2	1	1	3	1
	3	1	2	1	3	2	3	4	4	5
	2	1	5	4	1	3	4	5	5	1
	3	1	3	5	2	3	4	4	2	1
	1	3	5	3	3	1	3	1	5	3
	5	4	3	1	3	3	1	5	4	3
	1	3	5	1	3	1	1	4	1	5
	74	70	60	48	68	73	319	2	2	3
	3	1	2	3						
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
	1	1	5	5	5	5	5	1	1	5
	1	1	1	5	5	1	1	1	5	1
	1	1	1	1	5	1	1	5	1	5
	1	5	5	1	1	5	1	5	5	1
	1	1	5	5	1	5	1	5	1	5

	1	1	5	5	1	1	1	5	5	5
	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1
	5	1	5	1	1	1	5	5	5	5
	1	1	5	5	1	1	5	5	5	1
	1	1	5	5	5	1	5	5	5	1
	1	1	5	5	5	1	5	5	5	1
	5	5	5	1	1	1	1	5	5	1
	1	5	5	1	1	1	1	5	1	1
	93	64	61	60	70	70	325	3	3	2
	3	3	2	2						
11	4	4	3	3	5	4	5	4	5	3
	3	5	5	3	3	1	5	5	5	5
	2	1	5	3	5	3	5	3	1	4
	1	3	1	5	5	1	2	2	4	1
	1	2	1	1	5	3	1	4	1	4
	1	3	4	1	1	3	1	4	5	1
	1	1	3	4	2	5	1	2	1	1
	2	1	4	3	1	1	1	4	5	5
	4	4	1	5	1	1	1	1	1	1
	4	3	2	1	1	1	4	2	4	5
	4	3	4	5	1	2	4	5	5	1
	1	1	1	2	2	1	3	5	5	1
	1	4	5	3	4	3	5	1	4	1
	4	3	4	1	1	1	1	4	3	2
	1	3	4	1	2	1	1	4	2	3
	75	66	52	53	67	61	299	2	2	2
	1	2	2	1						
12	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3
	1	1	4	5	5	5	2	5	1	5
	1	1	1	5	4	1	1	1	4	1
	1	1	1	1	5	5	1	4	3	4
	1	3	4	1	1	4	1	5	4	1
	1	1	4	4	1	5	1	1	3	1
	1	1	4	4	1	1	1	4	4	3
	4	4	1	3	1	1	1	1	1	1
	5	3	4	1	1	1	4	2	4	5
	3	1	4	5	4	2	4	4	5	1
	1	1	2	5	4	1	4	4	5	1
	1	1	4	5	5	1	4	4	5	1
	4	4	4	1	1	1	1	1	5	1
	1	2	2	1	1	1	1	4	1	1
	91	60	58	48	69	54	289	3	2	1
	2	1	2	1						
13	5	3	2	3	2	2	2	2	2	2
	3	3	1	3	3	4	3	1	3	4
	3	2	2	3	4	2	4	3	1	4
	4	3	2	4	4	2	3	2	4	2
	1	1	1	1	4	2	2	5	2	4
	2	3	4	2	2	4	1	3	5	1
	1	1	3	4	1	5	1	2	1	1
	1	2	5	2	1	1	1	2	5	4
	2	4	3	2	3	1	2	2	1	1
	4	4	2	1	1	1	4	2	3	5
	1	1	5	4	2	2	4	5	5	1
	2	3	5	5	4	1	2	3	4	2

	1	2	5	4	4	1	5	2	5	1
	5	3	4	2	2	3	2	5	4	3
	3	3	4	1	2	1	3	3	1	3
	49	65	56	46	67	72	306	1	2	2
	2	1	2	3						
14	5	4	5	4	5	5	5	4	5	3
	4	4	5	4	4	3	3	5	5	4
	2	2	4	3	5	4	5	4	3	4
	1	1	2	3	4	3	1	2	4	1
	1	3	1	1	4	2	1	4	2	4
	1	5	4	1	3	3	1	3	5	1
	1	2	5	4	2	5	1	1	3	2
	2	3	2	3	1	1	1	4	4	4
	3	4	2	4	2	2	1	1	1	1
	4	2	3	2	1	2	4	3	4	5
	3	2	4	5	2	3	4	5	5	4
	2	4	3	5	4	2	3	5	4	1
	2	2	5	4	4	3	4	4	5	3
	3	4	3	1	4	2	3	4	3	2
	1	3	2	1	3	2	2	3	2	2
	82	67	57	52	75	72	323	2	3	2
	2	2	3	3						
15	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5
	4	4	5	5	4	3	2	5	5	3
	1	1	4	4	3	4	4	4	1	5
	1	2	2	3	5	2	2	2	4	2
	2	3	1	1	4	2	1	4	1	4
	1	5	3	1	3	3	1	5	5	1
	2	4	2	4	2	5	1	2	5	1
	2	2	3	4	1	1	1	4	4	5
	4	5	3	3	3	1	1	1	1	1
	4	2	3	2	2	1	4	2	5	4
	2	2	4	5	1	2	4	4	5	1
	1	2	4	4	4	2	4	4	5	1
	1	3	5	5	5	2	4	5	5	1
	4	4	5	1	2	2	2	4	4	3
	3	3	4	1	1	1	1	3	1	3
	82	65	57	58	67	70	317	2	2	2
	2	3	2	2						
16	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5
	5	4	5	5	4	3	3	5	5	5
	1	1	4	4	5	4	4	4	1	4
	1	1	3	5	5	1	1	2	4	1
	1	3	1	1	5	3	1	5	1	4
	1	4	5	1	1	5	1	4	5	1
	1	2	4	5	1	5	1	1	5	1
	2	1	4	4	5	1	1	4	5	5
	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1
	4	3	4	2	1	1	4	3	4	5
	4	1	3	5	1	1	4	5	5	1
	1	1	1	5	4	2	4	4	5	1
	1	1	5	5	4	1	4	5	5	3
	4	4	5	1	1	1	3	4	4	1
	1	2	4	1	1	1	1	4	1	2
	86	66	60	57	67	66	316	3	2	2

	3	2	2	2						
17	5	5	4	3	4	4	4	4	5	3
	2	2	1	1	1	3	3	2	2	5
	1	4	4	5	5	5	5	5	1	5
	1	1	1	5	5	1	1	1	4	1
	1	1	1	1	5	2	1	4	1	5
	1	5	5	1	1	5	1	5	5	1
	2	2	4	5	1	5	1	1	5	1
	1	1	5	5	1	2	1	5	5	4
	4	5	1	2	1	1	1	1	1	1
	4	3	3	2	1	3	4	2	5	3
	2	1	5	5	1	2	4	4	5	1
	1	1	1	5	5	1	5	5	5	1
	2	3	5	5	5	3	5	5	5	1
	5	5	5	1	1	2	1	5	5	3
	1	2	5	1	1	1	2	5	1	2
	58	69	62	56	66	74	327	1	3	2
	3	2	2	3						
18	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
	5	3	5	5	5	4	4	4	5	5
	3	2	4	3	5	4	5	4	1	4
	1	1	1	4	5	1	2	2	3	1
	1	3	1	1	4	1	1	5	1	3
	2	3	4	1	1	3	1	3	4	2
	1	3	3	4	2	5	1	1	3	2
	1	2	4	3	1	2	1	1	5	3
	4	4	1	3	2	1	1	1	1	1
	1	1	3	1	1	1	4	2	5	4
	2	1	3	4	1	1	1	5	5	1
	1	1	1	4	4	2	3	4	5	1
	1	1	1	5	4	3	5	5	4	2
	3	3	5	1	1	1	2	3	4	1
	1	2	3	1	1	1	3	4	1	1
	85	66	51	49	54	62	282	2	1	2
	1	1	1	1						
19	5	4	3	3	2	2	5	2	5	5
	5	3	5	5	5	4	5	4	4	2
	4	1	5	3	5	3	4	3	4	4
	1	2	3	5	5	4	1	1	5	1
	1	5	1	1	5	2	1	3	1	4
	1	2	5	2	2	2	3	2	5	1
	1	2	4	3	3	5	2	2	1	1
	4	2	5	3	2	3	2	2	4	4
	4	4	3	3	2	3	2	2	2	1
	2	2	3	2	1	3	2	3	4	5
	2	1	4	5	1	1	4	5	5	1
	1	2	1	5	2	1	4	4	5	1
	1	3	5	4	4	2	4	5	5	1
	5	4	3	1	2	1	2	4	5	2
	2	3	4	1	1	1	2	4	2	3
	76	73	52	59	68	71	323	2	3	3
	1	3	2	2						
20	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
	4	4	5	4	4	2	3	5	5	4
	1	1	4	4	5	4	4	3	1	5

	1	1	2	5	4	1	2	2	5	1
	1	3	1	1	5	3	1	3	1	4
	2	5	5	1	1	3	1	5	5	1
	1	2	4	5	2	5	1	2	1	1
	2	2	2	4	1	3	3	5	5	3
	4	5	2	2	2	2	1	1	1	1
	4	2	4	2	2	2	5	2	5	5
	3	1	5	5	2	1	4	5	5	1
	1	1	1	3	4	2	3	5	5	1
	1	3	5	5	5	2	5	5	5	1
	4	5	4	1	1	1	1	3	5	2
	1	3	4	1	1	1	2	5	2	2
	84	65	59	55	73	68	320	2	2	2
	2	2	3	2						
21	5	4	3	3	2	2	5	4	5	2
	3	4	5	3	4	3	3	5	2	4
	2	1	3	4	4	3	5	3	2	4
	1	2	2	4	3	3	2	2	4	1
	2	2	1	3	1	3	2	4	2	3
	2	3	3	3	2	4	1	1	2	2
	1	3	2	4	2	3	2	2	2	2
	3	3	4	2	2	2	3	2	4	2
	3	4	2	3	3	3	1	1	2	1
	3	2	3	2	2	1	4	2	4	5
	4	2	4	4	2	2	4	4	4	1
	1	2	2	5	3	1	2	4	5	2
	2	3	4	4	4	2	4	4	5	3
	2	4	4	2	2	2	2	3	3	2
	2	3	4	2	3	2	2	3	1	2
	67	64	51	52	70	70	307	2	2	2
	1	2	2	2						
22	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5
	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
	1	1	5	5	5	4	4	3	1	5
	1	1	1	4	4	1	1	1	5	1
	1	2	1	1	5	2	1	5	1	4
	1	5	5	1	1	4	1	4	5	1
	1	4	4	4	1	4	1	1	5	1
	2	1	5	4	1	1	2	4	4	3
	4	5	1	2	1	1	1	1	1	1
	4	3	4	1	1	1	5	5	5	5
	1	2	4	5	1	1	5	4	5	1
	2	1	5	4	4	1	4	5	4	1
	1	3	5	3	5	3	4	5	4	1
	4	4	5	1	1	1	1	4	2	1
	1	1	4	1	1	1	1	5	1	4
	90	62	60	52	69	62	305	3	2	2
	3	2	2	1						
23	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2
	2	2	2	2	2	3	3	2	2	4
	3	2	4	2	4	4	2	4	2	4
	2	3	2	4	5	1	2	2	4	2
	2	2	2	2	4	2	2	4	2	3
	2	4	4	2	2	4	2	4	4	2
	2	2	4	4	1	4	2	2	4	3
	2	3	4	4	2	2	2	4	4	4

	4	4	2	2	2	2	2	2	2	1
	2	2	4	2	2	2	4	3	4	4
	2	2	4	4	2	2	3	4	4	2
	2	2	2	4	4	2	4	4	4	2
	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2
	4	4	4	2	2	2	2	2	4	2
	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2
	47	68	61	59	69	70	327	1	3	2
	3	3	2	2						
24	5	4	5	3	4	4	5	4	5	4
	4	5	5	5	4	3	3	1	1	4
	4	2	4	5	5	3	2	2	2	5
	1	1	2	5	3	3	3	2	4	1
	2	4	1	1	4	1	2	3	1	4
	1	5	4	1	5	4	1	4	5	1
	1	3	5	4	3	4	1	1	3	1
	4	1	5	2	2	1	1	5	3	3
	2	3	2	1	1	2	1	1	3	1
	3	1	2	1	3	2	3	4	4	5
	2	1	5	4	1	3	4	5	5	1
	3	1	3	5	2	3	4	4	2	1
	1	3	5	3	3	1	3	1	5	3
	5	4	3	1	3	3	1	5	4	3
	1	3	5	1	3	1	1	4	1	5
	74	70	60	48	68	73	319	2	2	3
	3	1	2	3						
25	5	4	3	3	2	2	5	4	5	2
	3	4	5	3	4	3	3	5	2	4
	2	1	3	4	4	3	5	3	2	4
	1	2	2	4	3	3	2	2	4	1
	2	2	1	3	1	3	2	4	2	3
	2	3	3	3	2	4	1	1	2	2
	1	3	2	4	2	3	2	2	2	2
	3	3	4	2	2	2	3	2	4	2
	3	4	2	3	3	3	1	1	2	1
	3	2	3	2	2	1	4	2	4	5
	4	2	4	4	2	2	4	4	4	1
	1	2	2	5	3	1	2	4	5	2
	2	3	4	4	4	2	4	4	5	3
	2	4	4	2	2	2	2	3	3	2
	2	3	4	2	3	2	2	3	1	2
	67	64	51	52	70	70	307	2	2	2
	1	2	2	2						
26	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5
	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
	1	1	5	5	5	4	4	3	1	5
	1	1	1	4	4	1	1	1	5	1
	1	2	1	1	5	2	1	5	1	4
	1	5	5	1	1	4	1	4	5	1
	1	4	4	4	1	4	1	1	5	1
	2	1	5	4	1	1	2	4	4	3
	4	5	1	2	1	1	1	1	1	1
	4	3	4	1	1	1	5	5	5	5
	1	2	4	5	1	1	5	4	5	1
	2	1	5	4	4	1	4	5	4	1
	1	3	5	3	5	3	4	5	4	1

	4	4	5	1	1	1	1	4	2	1
	1	1	4	1	1	1	1	5	1	4
	90	62	60	52	69	62	305	3	2	2
	3	2	2	1						
27	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2
	2	2	2	2	2	3	3	2	2	4
	3	2	4	2	4	4	2	4	2	4
	2	3	2	4	5	1	2	2	4	2
	2	2	2	2	4	2	2	4	2	3
	2	4	4	2	2	4	2	4	4	2
	2	2	4	4	1	4	2	2	4	3
	2	3	4	4	2	2	2	4	4	4
	4	4	2	2	2	2	2	2	2	1
	2	2	4	2	2	2	4	3	4	4
	2	2	4	4	2	2	3	4	4	2
	2	2	2	4	4	2	4	4	4	2
	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2
	4	4	4	2	2	2	2	2	4	2
	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2
	47	68	61	59	69	70	327	1	3	2
	3	3	2	2						
28	5	4	5	3	4	4	5	4	5	4
	4	5	5	5	4	3	3	1	1	4
	4	2	4	5	5	3	2	2	2	5
	1	1	2	5	3	3	3	2	4	1
	2	4	1	1	4	1	2	3	1	4
	1	5	4	1	5	4	1	4	5	1
	1	3	5	4	3	4	1	1	3	1
	4	1	5	2	2	1	1	5	3	3
	2	3	2	1	1	2	1	1	3	1
	3	1	2	1	3	2	3	4	4	5
	2	1	5	4	1	3	4	5	5	1
	3	1	3	5	2	3	4	4	2	1
	1	3	5	3	3	1	3	1	5	3
	5	4	3	1	3	3	1	5	4	3
	1	3	5	1	3	1	1	4	1	5
	74	70	60	48	68	73	319	2	2	3
	3	1	2	3						
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
	1	1	5	5	5	5	5	1	1	5
	1	1	1	5	5	1	1	1	5	1
	1	1	1	1	5	1	1	5	1	5
	1	5	5	1	1	5	1	5	5	1
	1	1	5	5	1	5	1	5	1	5
	1	1	5	5	1	1	1	5	5	5
	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1
	5	1	5	1	1	1	5	5	5	5
	1	1	5	5	1	1	5	5	5	1
	1	1	5	5	5	1	5	5	5	1
	1	1	5	5	5	1	5	5	5	1
	5	5	5	1	1	1	1	5	5	1
	1	5	5	1	1	1	1	5	1	1
	93	64	61	60	70	70	325	3	3	2
	3	3	2	2						

30	4	4	3	3	5	4	5	4	5	3
	3	5	5	3	3	1	5	5	5	5
	2	1	5	3	5	3	5	3	1	4
	1	3	1	5	5	1	2	2	4	1
	1	2	1	1	5	3	1	4	1	4
	1	3	4	1	1	3	1	4	5	1
	1	1	3	4	2	5	1	2	1	1
	2	1	4	3	1	1	1	4	5	5
	4	4	1	5	1	1	1	1	1	1
	4	3	2	1	1	1	4	2	4	5
	4	3	4	5	1	2	4	5	5	1
	1	1	1	2	2	1	3	5	5	1
	1	4	5	3	4	3	5	1	4	1
	4	3	4	1	1	1	1	4	3	2
	1	3	4	1	2	1	1	4	2	3
	75	66	52	53	67	61	299	2	2	2
	1	2	2	1						
31	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3
	1	1	4	5	5	5	2	5	1	5
	1	1	1	5	4	1	1	1	4	1
	1	1	1	1	5	5	1	4	3	4
	1	3	4	1	1	4	1	5	4	1
	1	1	4	4	1	5	1	1	3	1
	1	1	4	4	1	1	1	4	4	3
	4	4	1	3	1	1	1	1	1	1
	5	3	4	1	1	1	4	2	4	5
	3	1	4	5	4	2	4	4	5	1
	1	1	2	5	4	1	4	4	5	1
	1	1	4	5	5	1	4	4	5	1
	4	4	4	1	1	1	1	1	5	1
	1	2	2	1	1	1	1	4	1	1
	91	60	58	48	69	54	289	3	2	1
	2	1	2	1						
32	5	3	2	3	2	2	2	2	2	2
	3	3	1	3	3	4	3	1	3	4
	3	2	2	3	4	2	4	3	1	4
	4	3	2	4	4	2	3	2	4	2
	1	1	1	1	4	2	2	5	2	4
	2	3	4	2	2	4	1	3	5	1
	1	1	3	4	1	5	1	2	1	1
	1	2	5	2	1	1	1	2	5	4
	2	4	3	2	3	1	2	2	1	1
	4	4	2	1	1	1	4	2	3	5
	1	1	5	4	2	2	4	5	5	1
	2	3	5	5	4	1	2	3	4	2
	1	2	5	4	4	1	5	2	5	1
	5	3	4	2	2	3	2	5	4	3
	3	3	4	1	2	1	3	3	1	3
	49	65	56	46	67	72	306	1	2	2
	2	1	2	3						
33	5	4	5	4	5	5	4	5	3	
	4	4	5	4	4	3	3	5	4	
	2	2	4	3	5	4	5	4	3	
	1	1	2	3	4	3	1	2	4	
	1	3	1	1	4	2	1	4	2	



	1	5	4	1	3	3	1	3	5	1
	1	2	5	4	2	5	1	1	3	2
	2	3	2	3	1	1	1	4	4	4
	3	4	2	4	2	2	1	1	1	1
	4	2	3	2	1	2	4	3	4	5
	3	2	4	5	2	3	4	5	5	4
	2	4	3	5	4	2	3	5	4	1
	2	2	5	4	4	3	4	4	5	3
	3	4	3	1	4	2	3	4	3	2
	1	3	2	1	3	2	2	3	2	2
	82	67	57	52	75	72	323	2	3	2
	2	2	3	3						
34	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5
	4	4	5	5	4	3	2	5	5	3
	1	1	4	4	3	4	4	4	1	5
	1	2	2	3	5	2	2	2	4	2
	2	3	1	1	4	2	1	4	1	4
	1	5	3	1	3	3	1	5	5	1
	2	4	2	4	2	5	1	2	5	1
	2	2	3	4	1	1	1	4	4	5
	4	5	3	3	3	1	1	1	1	1
	4	2	3	2	2	1	4	2	5	4
	2	2	4	5	1	2	4	4	5	1
	1	2	4	4	4	2	4	4	5	1
	1	3	5	5	5	2	4	5	5	1
	4	4	5	1	2	2	2	4	4	3
	3	3	4	1	1	1	1	3	1	3
	82	65	57	58	67	70	317	2	2	2
	2	3	2	2						
35	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5
	5	4	5	5	4	3	3	5	5	5
	1	1	4	4	5	4	4	4	1	4
	1	1	3	5	5	1	1	2	4	1
	1	3	1	1	5	3	1	5	1	4
	1	4	5	1	1	5	1	4	5	1
	1	2	4	5	1	5	1	1	5	1
	2	1	4	4	5	1	1	4	5	5
	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1
	4	3	4	2	1	1	4	3	4	5
	4	1	3	5	1	1	4	5	5	1
	1	1	1	5	4	2	4	4	5	1
	1	1	5	5	4	1	4	5	5	3
	4	4	5	1	1	1	3	4	4	1
	1	2	4	1	1	1	1	4	1	2
	86	66	60	57	67	66	316	3	2	2
	3	2	2	2						
36	5	5	4	3	4	4	4	4	5	3
	2	2	1	1	1	3	3	2	2	5
	1	4	4	5	5	5	5	5	1	5
	1	1	1	5	5	1	1	1	4	1
	1	1	1	1	5	2	1	4	1	5
	1	5	5	1	1	5	1	5	5	1
	2	2	4	5	1	5	1	1	5	1
	1	1	5	5	1	2	1	5	5	4
	4	5	1	2	1	1	1	1	1	1
	4	3	3	2	1	3	4	2	5	3

	2	1	5	5	1	2	4	4	5	1
	1	1	1	5	5	1	5	5	5	1
	2	3	5	5	5	3	5	5	5	1
	5	5	5	1	1	2	1	5	5	3
	1	2	5	1	1	1	2	5	1	2
	58	69	62	56	66	74	327	1	3	2
	3	2	2	3						
37	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
	5	3	5	5	5	4	4	4	5	5
	3	2	4	3	5	4	5	4	1	4
	1	1	1	4	5	1	2	2	3	1
	1	3	1	1	4	1	1	5	1	3
	2	3	4	1	1	3	1	3	4	2
	1	3	3	4	2	5	1	1	3	2
	1	2	4	3	1	2	1	1	5	3
	4	4	1	3	2	1	1	1	1	1
	1	1	3	1	1	1	4	2	5	4
	2	1	3	4	1	1	1	5	5	1
	1	1	1	4	4	2	3	4	5	1
	1	1	1	5	4	3	5	5	4	2
	3	3	5	1	1	1	2	3	4	1
	1	2	3	1	1	1	3	4	1	1
	85	66	51	49	54	62	282	2	1	2
	1	1	1	1						
38	5	4	3	3	2	2	5	2	5	5
	5	3	5	5	5	4	5	4	4	2
	4	1	5	3	5	3	4	3	4	4
	1	2	3	5	5	4	1	1	5	1
	1	5	1	1	5	2	1	3	1	4
	1	2	5	2	2	2	3	2	5	1
	1	2	4	3	3	5	2	2	1	1
	4	2	5	3	2	3	2	2	4	4
	4	4	3	3	2	3	2	2	2	1
	2	2	3	2	1	3	2	3	4	5
	2	1	4	5	1	1	4	5	5	1
	1	2	1	5	2	1	4	4	5	1
	1	3	5	4	4	2	4	5	5	1
	5	4	3	1	2	1	2	4	5	2
	2	3	4	1	1	1	2	4	2	3
	76	73	52	59	68	71	323	2	3	3
	1	3	2	2						
39	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
	4	4	5	4	4	2	3	5	5	4
	1	1	4	4	5	4	4	3	1	5
	1	1	2	5	4	1	2	2	5	1
	1	3	1	1	5	3	1	3	1	4
	2	5	5	1	1	3	1	5	5	1
	1	2	4	5	2	5	1	2	1	1
	2	2	2	4	1	3	3	5	5	3
	4	5	2	2	2	2	1	1	1	1
	4	2	4	2	2	2	5	2	5	5
	3	1	5	5	2	1	4	5	5	1
	1	1	1	3	4	2	3	5	5	1
	1	3	5	5	5	2	5	5	5	1
	4	5	4	1	1	1	1	3	5	2
	1	3	4	1	1	1	2	5	2	2

	84 2	65 2	59 3	55 2	73	68	320	2	2	2
40	5 3 2 1 2 2 1 3 3 3 4 1 2 2 2 67 1	4 4 1 2 2 3 3 4 2 2 2 2 3 4 2 64 2	3 5 3 2 1 3 2 4 3 2 4 4 4 4 51 2	3 3 4 4 3 3 4 2 4 5 4 2 2 52 2	2 4 4 3 1 2 2 3 3 2 2 3 70	2 3 3 3 4 3 2 3 1 2 2 2 70	5 3 5 2 2 1 2 3 1 4 2 2 2 307	4 5 3 2 4 1 2 2 4 4 4 4 3 2	5 2 2 4 2 2 2 4 5 4 5 3 1 2	2 4 4 1 3 2 2 2 1 5 3 2
41	5 5 1 1 1 1 1 2 4 4 1 2 4 1 1 90 3	4 5 1 2 5 4 5 1 3 4 1 1 62 2	5 5 5 1 5 4 5 4 3 5 1 5 60 2	4 5 5 4 1 4 2 1 1 5 1 1 52 1	5 5 5 4 4 1 1 1 4 4 1 1 69	5 4 4 1 4 4 1 1 1 3 1 1 62	5 5 4 1 1 2 1 5 4 4 1 1 305	4 5 3 1 5 4 1 4 5 5 4 5 4 5 3	4 5 1 5 5 4 5 4 4 4 2 1 2	5 4 5 1 4 1 3 1 1 1 4 2 2
42	4 2 3 2 2 2 2 2 4 2 2 4 2 47 3	4 2 2 3 2 4 2 3 4 2 2 4 2 68 3	4 2 4 2 2 4 4 4 2 4 2 4 61 2	3 2 2 4 2 4 4 2 2 4 4 2 59 2	2 2 4 5 4 2 2 2 2 4 4 2 69	2 3 4 1 2 2 2 2 2 4 2 2 70	2 3 2 2 2 2 2 4 3 4 4 2 327	2 2 4 2 4 4 4 4 4 4 2 2 1	2 4 4 2 3 4 4 4 4 4 4 4 3	2 4 2 3 2 4 4 4 4 2 2 2
43	5 4	4 5	5 5	3 5	4 4	4 3	5 3	4 1	5 1	4 4

	4	2	4	5	5	3	2	2	2	5
	1	1	2	5	3	3	3	2	4	1
	2	4	1	1	4	1	2	3	1	4
	1	5	4	1	5	4	1	4	5	1
	1	3	5	4	3	4	1	1	3	1
	4	1	5	2	2	1	1	5	3	3
	2	3	2	1	1	2	1	1	3	1
	3	1	2	1	3	2	3	4	4	5
	2	1	5	4	1	3	4	5	5	1
	3	1	3	5	2	3	4	4	2	1
	1	3	5	3	3	1	3	1	5	3
	5	4	3	1	3	3	1	5	4	3
	1	3	5	1	3	1	1	4	1	5
	74	70	60	48	68	73	319	2	2	3
	3	1	2	3						
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
	1	1	5	5	5	5	5	1	1	5
	1	1	1	5	5	1	1	1	5	1
	1	1	1	1	5	1	1	5	1	5
	1	5	5	1	1	5	1	5	5	1
	1	1	5	5	1	5	1	5	1	5
	1	1	5	5	1	1	1	5	5	5
	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1
	5	1	5	1	1	1	5	5	5	5
	1	1	5	5	1	1	5	5	5	1
	1	1	5	5	5	1	5	5	5	1
	1	1	5	5	5	1	5	5	5	1
	5	5	5	1	1	1	1	5	5	1
	1	5	5	1	1	1	1	5	1	1
	93	64	61	60	70	70	325	3	3	2
	3	3	2	2						
45	4	4	3	3	5	4	5	4	5	3
	3	5	5	3	3	1	5	5	5	5
	2	1	5	3	5	3	5	3	1	4
	1	3	1	5	5	1	2	2	4	1
	1	2	1	1	5	3	1	4	1	4
	1	3	4	1	1	3	1	4	5	1
	1	1	3	4	2	5	1	2	1	1
	2	1	4	3	1	1	1	4	5	5
	4	4	1	5	1	1	1	1	1	1
	4	3	2	1	1	1	4	2	4	5
	4	3	4	5	1	2	4	5	5	1
	1	1	1	2	2	1	3	5	5	1
	1	4	5	3	4	3	5	1	4	1
	4	3	4	1	1	1	1	4	3	2
	1	3	4	1	2	1	1	4	2	3
	75	66	52	53	67	61	299	2	2	2
	1	2	2	1						
46	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3
	1	1	4	5	5	5	2	5	1	5
	1	1	1	5	4	1	1	1	4	1
	1	1	1	1	5	5	1	4	3	4
	1	3	4	1	1	4	1	5	4	1
	1	1	4	4	1	5	1	1	3	1

	1	1	4	4	1	1	1	4	4	3
	4	4	1	3	1	1	1	1	1	1
	5	3	4	1	1	1	4	2	4	5
	3	1	4	5	4	2	4	4	5	1
	1	1	2	5	4	1	4	4	5	1
	1	1	4	5	5	1	4	4	5	1
	4	4	4	1	1	1	1	1	5	1
	1	2	2	1	1	1	1	4	1	1
	91	60	58	48	69	54	289	3	2	1
	2	1	2	1						
47	5	3	2	3	2	2	2	2	2	2
	3	3	1	3	3	4	3	1	3	4
	3	2	2	3	4	2	4	3	1	4
	4	3	2	4	4	2	3	2	4	2
	1	1	1	1	4	2	2	5	2	4
	2	3	4	2	2	4	1	3	5	1
	1	1	3	4	1	5	1	2	1	1
	1	2	5	2	1	1	1	2	5	4
	2	4	3	2	3	1	2	2	1	1
	4	4	2	1	1	1	4	2	3	5
	1	1	5	4	2	2	4	5	5	1
	2	3	5	5	4	1	2	3	4	2
	1	2	5	4	4	1	5	2	5	1
	5	3	4	2	2	3	2	5	4	3
	3	3	4	1	2	1	3	3	1	3
	49	65	56	46	67	72	306	1	2	2
	2	1	2	3						
48	5	4	5	4	5	5	5	4	5	3
	4	4	5	4	4	3	3	5	5	4
	2	2	4	3	5	4	5	4	3	4
	1	1	2	3	4	3	1	2	4	1
	1	3	1	1	4	2	1	4	2	4
	1	5	4	1	3	3	1	3	5	1
	1	2	5	4	2	5	1	1	3	2
	2	3	2	3	1	1	1	4	4	4
	3	4	2	4	2	2	1	1	1	1
	4	2	3	2	1	2	4	3	4	5
	3	2	4	5	2	3	4	5	5	4
	2	4	3	5	4	2	3	5	4	1
	2	2	5	4	4	3	4	4	5	3
	3	4	3	1	4	2	3	4	3	2
	1	3	2	1	3	2	2	3	2	2
	82	67	57	52	75	72	323	2	3	2
	2	2	3	3						
49	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5
	4	4	5	5	4	3	2	5	5	3
	1	1	4	4	3	4	4	4	1	5
	1	2	2	3	5	2	2	2	4	2
	2	3	1	1	4	2	1	4	1	4
	1	5	3	1	3	3	1	5	5	1
	2	4	2	4	2	5	1	2	5	1
	2	2	3	4	1	1	1	4	4	5
	4	5	3	3	3	1	1	1	1	1
	4	2	3	2	2	1	4	2	5	4
	2	2	4	5	1	2	4	4	5	1
	1	2	4	4	4	2	4	4	5	1

	1	3	5	5	5	2	4	5	5	1
	4	4	5	1	2	2	2	4	4	3
	3	3	4	1	1	1	1	3	1	3
	82	65	57	58	67	70	317	2	2	2
	2	3	2	2						
50	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5
	5	4	5	5	4	3	3	5	5	5
	1	1	4	4	5	4	4	4	1	4
	1	1	3	5	5	1	1	2	4	1
	1	3	1	1	5	3	1	5	1	4
	1	4	5	1	1	5	1	4	5	1
	1	2	4	5	1	5	1	1	5	1
	2	1	4	4	5	1	1	4	5	5
	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1
	4	3	4	2	1	1	4	3	4	5
	4	1	3	5	1	1	4	5	5	1
	1	1	1	5	4	2	4	4	5	1
	1	1	5	5	4	1	4	5	5	3
	4	4	5	1	1	1	3	4	4	1
	1	2	4	1	1	1	1	4	1	2
	86	66	60	57	67	66	316	3	2	2
	3	2	2	2						
51	5	5	4	3	4	4	4	4	5	3
	2	2	1	1	1	3	3	2	2	5
	1	4	4	5	5	5	5	5	1	5
	1	1	1	5	5	1	1	1	4	1
	1	1	1	1	5	2	1	4	1	5
	1	5	5	1	1	5	1	5	5	1
	2	2	4	5	1	5	1	1	5	1
	1	1	5	5	1	2	1	5	5	4
	4	5	1	2	1	1	1	1	1	1
	4	3	3	2	1	3	4	2	5	3
	2	1	5	5	1	2	4	4	5	1
	1	1	1	5	5	1	5	5	5	1
	2	3	5	5	5	3	5	5	5	1
	5	5	5	1	1	2	1	5	5	3
	1	2	5	1	1	1	2	5	1	2
	58	69	62	56	66	74	327	1	3	2
	3	2	2	3						
52	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
	5	3	5	5	5	4	4	4	5	5
	3	2	4	3	5	4	5	4	1	4
	1	1	1	4	5	1	2	2	3	1
	1	3	1	1	4	1	1	5	1	3
	2	3	4	1	1	3	1	3	4	2
	1	3	3	4	2	5	1	1	3	2
	1	2	4	3	1	2	1	1	5	3
	4	4	1	3	2	1	1	1	1	1
	1	1	3	1	1	1	4	2	5	4
	2	1	3	4	1	1	1	5	5	1
	1	1	1	4	4	2	3	4	5	1
	1	1	1	5	4	3	5	5	4	2
	3	3	5	1	1	1	2	3	4	1
	1	2	3	1	1	1	3	4	1	1
	85	66	51	49	54	62	282	2	1	2

	1	1	1	1						
53	5	4	3	3	2	2	5	2	5	5
	5	3	5	5	5	4	5	4	4	2
	4	1	5	3	5	3	4	3	4	4
	1	2	3	5	5	4	1	1	5	1
	1	5	1	1	5	2	1	3	1	4
	1	2	5	2	2	2	3	2	5	1
	1	2	4	3	3	5	2	2	1	1
	4	2	5	3	2	3	2	2	4	4
	4	4	3	3	2	3	2	2	2	1
	2	2	3	2	1	3	2	3	4	5
	2	1	4	5	1	1	4	5	5	1
	1	2	1	5	2	1	4	4	5	1
	1	3	5	4	4	2	4	5	5	1
	5	4	3	1	2	1	2	4	5	2
	2	3	4	1	1	1	2	4	2	3
	76	73	52	59	68	71	323	2	3	3
	1	3	2	2						
54	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
	4	4	5	4	4	2	3	5	5	4
	1	1	4	4	5	4	4	3	1	5
	1	1	2	5	4	1	2	2	5	1
	1	3	1	1	5	3	1	3	1	4
	2	5	5	1	1	3	1	5	5	1
	1	2	4	5	2	5	1	2	1	1
	2	2	2	4	1	3	3	5	5	3
	4	5	2	2	2	2	1	1	1	1
	4	2	4	2	2	2	5	2	5	5
	3	1	5	5	2	1	4	5	5	1
	1	1	1	3	4	2	3	5	5	1
	1	3	5	5	5	2	5	5	5	1
	4	5	4	1	1	1	1	3	5	2
	1	3	4	1	1	1	2	5	2	2
	84	65	59	55	73	68	320	2	2	2
	2	2	3	2						
55	5	4	3	3	2	2	5	4	5	2
	3	4	5	3	4	3	3	5	2	4
	2	1	3	4	4	3	5	3	2	4
	1	2	2	4	3	3	2	2	4	1
	2	2	1	3	1	3	2	4	2	3
	2	3	3	3	2	4	1	1	2	2
	1	3	2	4	2	3	2	2	2	2
	3	3	4	2	2	2	3	2	4	2
	3	4	2	3	3	3	1	1	2	1
	3	2	3	2	2	1	4	2	4	5
	4	2	4	4	2	2	4	4	4	1
	1	2	2	5	3	1	2	4	5	2
	2	3	4	4	4	2	4	4	5	3
	2	4	4	2	2	2	2	3	3	2
	2	3	4	2	3	2	2	3	1	2
	67	64	51	52	70	70	307	2	2	2
	1	2	2	2						
56	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5
	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
	1	1	5	5	5	4	4	3	1	5

	1	1	1	4	4	1	1	1	5	1
	1	2	1	1	5	2	1	5	1	4
	1	5	5	1	1	4	1	4	5	1
	1	4	4	4	1	4	1	1	5	1
	2	1	5	4	1	1	2	4	4	3
	4	5	1	2	1	1	1	1	1	1
	4	3	4	1	1	1	5	5	5	5
	1	2	4	5	1	1	5	4	5	1
	2	1	5	4	4	1	4	5	4	1
	1	3	5	3	5	3	4	5	4	1
	4	4	5	1	1	1	1	4	2	1
	1	1	4	1	1	1	1	5	1	4
	90	62	60	52	69	62	305	3	2	2
	3	2	2	1						
57	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2
	2	2	2	2	2	3	3	2	2	4
	3	2	4	2	4	4	2	4	2	4
	2	3	2	4	5	1	2	2	4	2
	2	2	2	2	4	2	2	4	2	3
	2	4	4	2	2	4	2	4	4	2
	2	2	4	4	1	4	2	2	4	3
	2	3	4	4	2	2	2	4	4	4
	4	4	2	2	2	2	2	2	2	1
	2	2	4	2	2	2	4	3	4	4
	2	2	4	4	2	2	3	4	4	2
	2	2	2	4	4	2	4	4	4	2
	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2
	4	4	4	2	2	2	2	2	4	2
	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2
	47	68	61	59	69	70	327	1	3	2
	3	3	2	2						
58	5	4	5	3	4	4	5	4	5	4
	4	5	5	5	4	3	3	1	1	4
	4	2	4	5	5	3	2	2	2	5
	1	1	2	5	3	3	3	2	4	1
	2	4	1	1	4	1	2	3	1	4
	1	5	4	1	5	4	1	4	5	1
	1	3	5	4	3	4	1	1	3	1
	4	1	5	2	2	1	1	5	3	3
	2	3	2	1	1	2	1	1	3	1
	3	1	2	1	3	2	3	4	4	5
	2	1	5	4	1	3	4	5	5	1
	3	1	3	5	2	3	4	4	2	1
	1	3	5	3	3	1	3	1	5	3
	5	4	3	1	3	3	1	5	4	3
	1	3	5	1	3	1	1	4	1	5
	74	70	60	48	68	73	319	2	2	3
	3	1	2	3						
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
	1	1	5	5	5	5	5	1	1	5
	1	1	1	5	5	1	1	1	5	1
	1	1	1	1	5	1	1	5	1	5
	1	5	5	1	1	5	1	5	5	1
	1	1	5	5	1	5	1	5	1	5
	1	1	5	5	1	1	1	5	5	5



	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1
	5	1	5	1	1	1	5	5	5	5
	1	1	5	5	1	1	5	5	5	1
	1	1	5	5	5	1	5	5	5	1
	1	1	5	5	5	1	5	5	5	1
	5	5	5	1	1	1	1	5	5	1
	1	5	5	1	1	1	1	5	1	1
	93	64	61	60	70	70	325	3	3	2
	3	3	2	2						
60	4	4	3	3	5	4	5	4	5	3
	3	5	5	3	3	1	5	5	5	5
	2	1	5	3	5	3	5	3	1	4
	1	3	1	5	5	1	2	2	4	1
	1	2	1	1	5	3	1	4	1	4
	1	3	4	1	1	3	1	4	5	1
	1	1	3	4	2	5	1	2	1	1
	2	1	4	3	1	1	1	4	5	5
	4	4	1	5	1	1	1	1	1	1
	4	3	2	1	1	1	4	2	4	5
	4	3	4	5	1	2	4	5	5	1
	1	1	1	2	2	1	3	5	5	1
	1	4	5	3	4	3	5	1	4	1
	4	3	4	1	1	1	1	4	3	2
	1	3	4	1	2	1	1	4	2	3
	75	66	52	53	67	61	299	2	2	2
	1	2	2	1						
61	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3
	1	1	4	5	5	5	2	5	1	5
	1	1	1	5	4	1	1	1	4	1
	1	1	1	1	5	5	1	4	3	4
	1	3	4	1	1	4	1	5	4	1
	1	1	4	4	1	5	1	1	3	1
	1	1	4	4	1	1	1	4	4	3
	4	4	1	3	1	1	1	1	1	1
	5	4	1	3	1	1	4	2	4	5
	3	3	4	1	1	1	4	2	4	5
	1	1	4	5	4	2	4	4	5	1
	1	1	2	5	4	1	4	4	5	1
	1	1	4	5	5	1	4	4	5	1
	4	4	4	1	1	1	1	1	5	1
	1	2	2	1	1	1	1	4	1	1
	91	60	58	48	69	54	289	3	2	1
	2	1	2	1						
62	5	3	2	3	2	2	2	2	2	2
	3	3	1	3	3	4	3	1	3	4
	3	2	2	3	4	2	4	3	1	4
	4	3	2	4	4	2	3	2	4	2
	1	1	1	1	4	2	2	5	2	4
	2	3	4	2	2	4	1	3	5	1
	1	1	3	4	1	5	1	2	1	1
	1	2	5	2	1	1	1	2	5	4
	2	4	3	2	3	1	2	2	1	1
	4	4	2	1	1	1	4	2	3	5
	1	1	5	4	2	2	4	5	5	1
	2	3	5	5	4	1	2	3	4	2
	1	2	5	4	4	1	5	2	5	1

	5	3	4	2	2	3	2	5	4	3
	3	3	4	1	2	1	3	3	1	3
	49	65	56	46	67	72	306	1	2	2
	2	1	2	3						
63	5	4	5	4	5	5	5	4	5	3
	4	4	5	4	4	3	3	5	5	4
	2	2	4	3	5	4	5	4	3	4
	1	1	2	3	4	3	1	2	4	1
	1	3	1	1	4	2	1	4	2	4
	1	5	4	1	3	3	1	3	5	1
	1	2	5	4	2	5	1	1	3	2
	2	3	2	3	1	1	1	4	4	4
	3	4	2	4	2	2	1	1	1	1
	4	2	3	2	1	2	4	3	4	5
	3	2	4	5	2	3	4	5	5	4
	2	4	3	5	4	2	3	5	4	1
	2	2	5	4	4	3	4	4	5	3
	3	4	3	1	4	2	3	4	3	2
	1	3	2	1	3	2	2	3	2	2
	82	67	57	52	75	72	323	2	3	2
	2	2	3	3						
64	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5
	4	4	5	5	4	3	2	5	5	3
	1	1	4	4	3	4	4	4	1	5
	1	2	2	3	5	2	2	2	4	2
	2	3	1	1	4	2	1	4	1	4
	1	5	3	1	3	3	1	5	5	1
	2	4	2	4	2	5	1	2	5	1
	2	2	3	4	1	1	1	4	4	5
	4	5	3	3	3	1	1	1	1	1
	4	2	3	2	2	1	4	2	5	4
	2	2	4	5	1	2	4	4	5	1
	1	2	4	4	4	2	4	4	5	1
	1	3	5	5	5	2	4	5	5	1
	4	4	5	1	2	2	4	5	4	3
	3	3	4	1	1	1	1	3	1	3
	82	65	57	58	67	70	317	2	2	2
	2	3	2	2						
65	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5
	5	4	5	5	4	3	3	5	5	5
	1	1	4	4	5	4	4	4	1	4
	1	1	3	5	5	1	1	2	4	1
	1	3	1	1	5	3	1	5	1	4
	1	4	5	1	1	5	1	4	5	1
	1	2	4	5	1	5	1	1	5	1
	2	1	4	4	5	1	1	4	5	5
	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1
	4	3	4	2	1	1	4	3	4	5
	4	1	3	5	1	1	4	5	5	1
	1	1	1	5	4	2	4	4	5	1
	1	1	5	5	4	1	4	5	5	3
	4	4	5	1	1	1	3	4	4	1
	1	2	4	1	1	1	1	4	1	2
	86	66	60	57	67	66	316	3	2	2
	3	2	2	2						

66	5	5	4	3	4	4	4	4	5	3
	2	2	1	1	1	3	3	2	2	5
	1	4	4	5	5	5	5	5	1	5
	1	1	1	5	5	1	1	1	4	1
	1	1	1	1	5	2	1	4	1	5
	1	5	5	1	1	5	1	5	5	1
	2	2	4	5	1	5	1	1	5	1
	1	1	5	5	1	2	1	5	5	4
	4	5	1	2	1	1	1	1	1	1
	4	3	3	2	1	3	4	2	5	3
	2	1	5	5	1	2	4	4	5	1
	1	1	1	5	5	1	5	5	5	1
	2	3	5	5	5	3	5	5	5	1
	5	5	5	1	1	2	1	5	5	3
	1	2	5	1	1	1	2	5	1	2
	58	69	62	56	66	74	327	1	3	2
	3	2	2	3						
67	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
	5	3	5	5	5	4	4	4	5	5
	3	2	4	3	5	4	5	4	1	4
	1	1	1	4	5	1	2	2	3	1
	1	3	1	1	4	1	1	5	1	3
	2	3	4	1	1	3	1	3	4	2
	1	3	3	4	2	5	1	1	3	2
	1	2	4	3	1	2	1	1	5	3
	4	4	1	3	2	1	1	1	1	1
	1	1	3	1	1	1	4	2	5	4
	2	1	3	4	1	1	1	5	5	1
	1	1	1	4	4	2	3	4	5	1
	1	1	1	5	4	3	5	5	4	2
	3	3	5	1	1	1	2	3	4	1
	1	2	3	1	1	1	3	4	1	1
	85	66	51	49	54	62	282	2	1	2
	1	1	1	1						

## CUESTIONARIO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

## INVENTARIO DE ICE DE BAR ON

Nombres y apellidos: \_\_\_\_\_

Aula: \_\_\_\_\_ Sexo: F  (  ca con X)

**Instrucciones:** En este cuadernillo encontrará 133 afirmaciones sobre maneras de sentir, pensar o actuar. Léalas atentamente y decida en qué medida cada una describe o no su verdadero modo de ser. Hay cinco posibles respuestas para cada frase.

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rara vez o nunca</li> <li>2. Pocas veces</li> <li>3. Algunas veces</li> <li>4. Muchas veces</li> <li>5. Muy frecuentemente o siempre</li> </ol> |
|---|

No hay respuestas “correctas” o “incorrectas”, ni respuestas “buenas” o “malas”. Responda honesta y sinceramente de acuerdo a cómo es Usted, no según cómo le gustaría ser ni cómo le gustaría que otros lo(a) vieran.

No hay límites de tiempo, pero trabaje con rapidez y asegúrense de responder todas las frases.

N°	Ítems	1	2	3	4	5
1	Para superar las dificultades que se me presentan actúo paso a paso					
2	Me resulta difícil disfrutar de la vida					
3	Prefiero un tipo de trabajo en el cual me indiquen casi todo lo que debo hacer					
4	Sé cómo manejar 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 de despierto(a)					
9	Entré fácilmente en contacto con mis emociones					
10	Soy incapaz de demostrar afecto					
11	Me siento seguro(a) de sí mismo(a) en las mayorías de las situaciones					
12	Tengo la sensación que algo no está bien en mi cabeza					
13	Tengo problemas para controlarme cuando me enojo					
14	Me resulta difícil comenzar cosas nuevas					
15	Frente a una situación problemática obtengo la mayor cantidad de información posible para comprender mejor lo que está pasando					
16	Me gusta ayudar a la gente					
17	Me es difícil sonreír					
18	Soy incapaz de comprender como se sienten los demás					
19	Cuando trabajo con otras personas, tiendo a confiar en más en las ideas de los demás que en las mías propias					
20	Creo que tengo la capacidad de controlar las situaciones difíciles					
21	No puedo identificar mis cualidades, no sé realmente para qué cosa soy bueno(a)					
22	No soy capaz de expresar mis pensamientos					

23	Me es difícil compartir mis sentimientos más íntimos					
24	No tengo confianza en mí mismo(a)					
25	Creo que he perdido la cabeza					
26	Casi todo lo que hago, lo hago con optimismo					
27	Cuando empiezo hablar me resulta difícil detenerme					
28	En general, me resulta difícil adaptarme a los cambios					
29	Antes de intentar solucionar un problema me gusta obtener un panorama general del mismo					
30	No me molesta aprovecharme de los demás, especialmente si se lo merece					
31	Soy una persona demasiado alegre y optimista					
32	Prefiero que los otros tomen las decisiones por mí					
33	Puedo manejar situaciones de stress sin ponerme demasiado nervioso					
34	Tengo pensamientos positivos para los demás					
35	Me es difícil entender como me siento					
36	He logrado muy poco en los últimos años					
37	Cuando estoy enojado(a) con alguien se lo puedo decir					
38	He tenido experiencias extrañas que son inexplicables					
39	Me resulta fácil hacer amigos(as)					
40	Me tengo mucho respeto					
41	Hago cosas muy raras					
42	Soy impulsivo(a) y esto me trae problemas					
43	Me resulta difícil cambiar de opinión					
44	Tengo la capacidad para comprender los sentimientos ajenos					
45	Lo primero que hago cuando tengo un problema es detenerme a pensar					
46	A la gente le resulta difícil confiar en mí					
47	Estoy contento(a) con mi vida					
48	Me resulta difícil tomar decisiones por mí mismo(a)					
49	No resisto el stress					
50	En mi vida no hago nada malo					
51	No disfruto lo que hago					
52	Me resulta difícil expresar mis sentimientos más íntimos					
53	La gente no comprende mi manera de pensar					
54	En lo general, espero que suceda lo mejor					
55	Mis amistades me confían sus intimidades					
56	No me siento bien conmigo mismo(a)					
57	Percibo cosas extrañas que los demás no lo ven					
58	La gente me dice que baje el tono de voz cuando discuto					
59	Me resulta fácil adaptarme a situaciones nuevas					
60	Frente a una situación problemática, analizo todas las opciones y luego opto por la que considere mejor					
61	Si veo a un niño llorando me detengo a ayudarlo a encontrar a sus padres, aunque en ese momento tenga otro compromiso					
62	Soy una persona divertida					
63	Soy consciente de cómo me siento					
64	Siento que me resulta difícil controlar mi ansiedad					
65	Nada me perturba					
66	No me entusiasma mucho mis sentimientos					
67	Cuando no estoy de acuerdo con nadie siento que no puedo decirlo					
68	Tengo una tendencia a perder contacto con la realidad y a fantasear					
69	Me es difícil relacionarme con los demás					
70	Me resulta difícil aceptarme tal como soy					
71	Me siento como si estuviera separado(a) de mi cuerpo					
72	Me importa lo que pueda sucederle a los demás					
73	Soy impaciente					

74	Puedo cambiar mis viejas costumbres					
75	Me resulta difícil escoger la mejor solución cuando tengo que resolver un problema					
76	Si pudiera violar la ley sin pagar las consecuencias, lo haría en determinadas situaciones					
77	Me deprimó					
78	Sé cómo mantener la calma en situaciones difíciles					
79	Nunca he mentado					
80	En general, me siento motivado(a), para seguir adelante, incluso cuando las cosas se ponen difíciles					
81	Trato de seguir adelante con las cosas que me gustan					
82	Me resulta difícil decir "No" aunque tenga el deseo de hacerlo					
83	Me dejo llevar por mi imaginación y fantasías					
84	Mis relaciones más cercanas significan mucho, tanto para mí como para mis amigos					
85	Me siento feliz conmigo mismo(a)					
86	Tengo reacciones fuertes , intensas que son difíciles de controlar					
87	En general, me resulta difícil realizar cambios en mi vida cotidiana					
88	Soy consciente de lo que me está pasando, aun cuando estoy alterado(a)					
89	Para poder resolver una situación que se presenta, analizo todas las posibilidades existentes					
90	Soy respetuoso(a) con los demás					
91	No estoy muy contento(a) con mi vida					
92	Prefiero seguir a otros, a ser líder					
93	Me resulta difícil enfrentar las cosas desagradables de la vida					
94	Nunca he violado la ley					
95	Disfruto de las cosas que me interesan					
96	Me resulta relativamente fácil en decirle a la gente lo que pienso					
97	Tengo tendencia a exagerar					
98	Soy sensible a los sentimientos de las otras personas					
99	Mantengo buenas relaciones con la gente					
100	Estoy contento(a) con mi cuerpo					
101	Soy una persona muy extraña					
102	Soy impulsivo(a)					
103	Me resulta difícil cambiar mis costumbres					
104	Considero que es importante ser ciudadano(a) que respeta la ley					
105	Disfruto mis vacaciones y los fines de semana					
106	En general, tengo una actitud positiva para todo, aun cuando surjan inconvenientes					
107	Tengo tendencias ha apegarme demasiado a la gente					
108	Creo en mi capacidad para manejar los problemas más difíciles					
109	No me siento avergonzado(a) por nada de lo que he hecho hasta ahora					
110	Trato de aprovechar al máximo las cosas que me gustan					
111	Los demás piensan que no me hago valer, que me falta firmeza					
112	Soy capaz de dejar de fantasear para inmediatamente ponerme a tono con la realidad					
113	Los demás opinan que soy una persona sociable					
114	Estoy contento(a) con la forma en que me veo					
115	Tengo pensamientos extraños que los demás no logran entender					
116	Me es difícil describir lo que siento					
117	Tengo mal carácter					
118	Por lo general, me trabo cuando analizo diferentes opciones para resolver un problema					
119	Me es difícil ver sufrir a la gente					
120	Me gusta divertirme					

121	Me parece que necesito de los demás, más de lo que ellos me necesitan					
122	Me pongo ansioso					
123	Nunca tengo un mal día					
124	Intento no herir los sentimientos de los demás					
125	No tengo idea de lo que quiero hacer en mi vida					
126	Me es difícil hacer valer mis derechos					
127	Me es difícil ser realista					
128	No mantengo relación con mis amistades					
129	Mis cualidades superan a mis defectos y esto me permite estar contento(a) conmigo mismo(a)					
130	Tengo una tendencia de explotar de rabia fácilmente					
131	Si me viera obligado(a) a dejar mi casa actual, me sería difícil adaptarme nuevamente					
132	En general, cuando comienzo algo nuevo tengo la sensación que voy a fracasar					
133	He respondido sincera y honestamente a las frases anteriores					

## INSTRUMENTO DE CONSULTA DIRIGIDO A FUNCIONARIOS EN COFOPRI

Instrucciones:

- 1 Lea atentamente el enunciado de cada ítem.
- 2 Tómese el tiempo que estime necesario para meditar cada una de sus respuestas.
- 3 Marque con una equis (X) en la opción de respuesta elegida en cada ítem.
- 4.- Las opciones son: **S**= Siempre, **CS**= Casi siempre, **AV**= Algunas veces, **CN**= Casi nunca y **N**= Nunca.
- 5 No existen respuestas correctas o incorrectas.

	Usted como considera que cumple con las siguientes actividades:	S	CS	AV	CN	N
1	Es responsable en el cumplimiento de sus funciones					
2	Cumple puntualmente a todas las actividades de la Institución.					
3	Elabora planes y proyectos para el logro de los objetivos organizacionales					
4	Ejecuta estrategias innovadoras.					
5	Logra los objetivos institucionales					
6	Alcanza las metas a través de los recursos institucionales					
7	Utiliza la comunicación como el canal más idóneo para mantener un clima armónico entre el personal					
8	Toma decisiones consensuadas y acertadas					
9	Promueve el trabajo en equipo dentro de la institución					
10	Ejerce influencia en el desempeño del personal.					
11	Propicia estrategias motivadoras para promover la armonía dentro y fuera de la entidad.					
12	Considera que en los miembros del personal administrativo y obrero existe un compromiso con la institución					



13	Se preocupa por la Institución y su funcionamiento.					
14	Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por sus colaboradores					
15	Estimula suficientemente la integración entre el personal que colabora en la entidad.					
16	Comparte con el personal actividades fuera de la oficina para celebrar los logros					
17	Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad.					
18	Demuestra receptividad ante los planteamientos de los colaboradores					
19	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.					

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS  
DE MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**



## CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita):  
Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría con mención en Gestión Pública de la UCV, en la sede de los Olivos, promoción 2015-2 ;Grupo: 9T1, aula 402, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con los cuales optaré el grado de Magister en Gestión Pública.

El título nombre del proyecto de investigación es: Inteligencia emocional y las habilidades gerenciales en los gerentes municipales de la Provincia del Santa- Ancash-2017 y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Firma  
José Carlos Medina Bolo  
07598660

Variable:

Inteligencia emocional:

Reuven Bar-On propone que "La inteligencia emocional es un conjunto de capacidades no cognitivas, competencias y destrezas que influyen en nuestra habilidad para afrontar exitosamente las presiones y demandas ambientales" (Bar-On, 1997, p.14).

Dimensiones de la variable:

Dimensión 1

Intrapersonal: incluye la comprensión de sí mismo como habilidad para reconocer y comprender nuestros sentimientos y emociones, la asertividad como habilidad de expresar sentimientos sin herir a los demás, el autoconcepto como habilidad para aceptar y respetarse a sí mismo reconociendo nuestros aspectos positivos y negativos, la autorrealización como habilidad para realizar lo que realmente podemos, queremos y disfrutamos hacer, y la independencia como habilidad de autodirigirse tomando nuestras propias decisiones. (Bar-On, 1997, p.14).

Dimensión 2

Interpersonal:

involucra la empatía como habilidad comprender los sentimientos de los demás, las relaciones interpersonales como habilidad de establecer y mantener relaciones mutuas satisfactorias, y la responsabilidad social como habilidad para demostrarse a sí mismo cooperativo dentro de un grupo social. (Bar-On, 1997, p.14).

Dimensión 3

Adaptación

Se refiere a la solución de problemas como habilidad para identificar y generar soluciones a los problemas, la prueba de la realidad como habilidad para diferenciar lo subjetivo de lo objetivo. (Bar-On, 1997, p.14).

Dimensión 4

Manejo de la Tensión

implica la tolerancia al estrés como habilidad para soportar eventos adversos y fuertes emociones sin desmoronarse, el control de los impulsos como habilidad para resistir o postergar los impulsos actuando y controlando nuestras emociones. (Bar-On, 1997, p.14).

Dimensión 5

Ánimo en general

referido a la felicidad como habilidad para sentirse satisfecho con nuestra vida disfrutando de sí mismo y de otros, el optimismo como habilidad para ver aspectos positivos de la vida a pesar de adversidades y sentimientos negativos. (Bar-On, 1997, p.14).

## Variable: Inteligencia emocional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
Intrapersonal	Comprensión de sí mismo Asertividad Autoconcepto  Autorrealización Independencia	CM: 7-9-23-35-52-63-88-116 AS:22-37-67-82-96-111-126 AC:11-24-40-56-70-85-100-114-129 AR:6-21-36-51-66-81-95-110-125 IN:3-19-32-48-92-107-121	Calificación e interpretación  Las respuestas tienen cinco alternativas:  1:Rara vez o nunca 2: Pocas veces 3: Algunas veces o siempre 4:Muchas veces 5:Muy frecuentemente  Niveles Interpretación
Interpersonal	Empatía Relaciones interpersonales Responsabilidad social	EM:18-44-55-61-72-98-119-124 RI:10-23-31-39-55-62-69-84-99-113-128 RS:16-30-46-61-72-76-90-98-104-119	130 a más emocional  bien  120-111 capacidad  emocional
Adaptación	Solución de problemas Prueba de la realidad Flexibilidad	SP:1-15-29-45-60-75-89-118 PR:8-35-38-53-68-83-88-97-112 FL:14-28-43-59-74-87-103-131	extremadamente  desarrollada 110-119 emocional  desarrollada 90-109 Promedio:capacidad emocional
Manejo de la tensión	Tolerancia al estrés Control de impulsos	TE:4-20-33-49-64-78-93-108-122 CI:13-27-42-58-73-86-102-117-130	adecuada 80-89 emocional  subdesarrollada. Necesita desarrollar. 70-79 capacidad  emocional
Ánimo en general	Felicidad Optimismo	FE:2-17-31-47-62-77-91-105-120 OP:11-20-26-54-80-106-108-132	Muy baja:  emocional  extremadamente  subdesarrollada. Necesita mejorar. Por debajo de 70: Marcadamente baja:capacidad emocional  inusualmente  deteriorada.  Necesita mejorar.

Fuente: Elaboración propia.



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE INTELIGENCIA EMOCIONAL ICE-BAR ON**

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
	<b>DIMENSION 1 INTRAPERSONAL</b> CM: 7-9-23-35-52-63-88-116							
7	Me resulta relativamente fácil expresar mis sentimientos	Y		X		Y		
9	Entro fácilmente en contacto con mis emociones	Y		Y		Y		
23	Me es difícil compartir mis sentimientos más íntimos	T		N		T		
35	Me es difícil entender cómo me siento	Y		X		Y		
52	Me resulta difícil expresar mis sentimientos más íntimos	Y		Y		Y		
63	Soy consciente de cómo me siento	T		N		X		
88	Soy consciente de lo que me está pasando, aun cuando estoy alterado(a)	T		X		T		
116	Me es difícil describir lo que siento AS:22-37-67-82-96-111-126	Y		X		Y		
22	No soy capaz de expresar mis sentimientos	Y		N		Y		
37	Cuando estoy enojado(a) con alguien se lo puedo decir	N		T		Y		
67	Cuando no estoy de acuerdo con nadie siento que no puedo decirlo	X		X		Y		
82	Me resulta difícil "NO" aunque tenga el deseo de hacerlo	Y		T		X		
96	Me resulta relativamente fácil en decirle a la gente lo que pienso	N		N		X		
111	Soy una persona muy extraña	Y		X		Y		
126	Me es difícil hacer valer mis derechos AC:1-24-40-56-70-85-100-114-129	Y		Y		Y		
11	Me siento(a) de sí mismo(a) en la mayoría de las situaciones	Y		N		Y		
24	No tengo confianza en mí mismo(a)	Y		T		X		
40	No tengo mucho respeto	Y		N		Y		
56	No me siento bien conmigo mismo(a)	Y		X		X		
70	Me resulta difícil aceptarme tal como soy	Y		X		Y		
85	Me siento feliz conmigo mismo(a)	Y		X		X		
100	Estoy conten(a) con mi cuerpo	Y		X		Y		

114	Estoy content(a) con la forma en que me veo	X		X		X	
129	Mis cualidades superan a mis defectos y esto me permite estar contento(a) conmigo mismo(a) AR:6-21-36-51-66-81-95-110-125	X		X		X	
6	Trato de valorar y darle el mejor sentido a mi vida	Y		X		X	
21	No puedo identificar mis cualidades, no sé realmente para qué cosa soy bueno(a)	Y		X		X	
36	He logrado muy poco en los últimos años	X		X		X	
51	No disfruto lo que hago	Y		X		X	
66	No me entusiasma mucho mis intereses	Y		X		X	
81	Trato de seguir adelante con las cosas que me gustan	X		X		X	
95	Disfruto de las cosas que me interesan	Y		X		X	
110	Trato de aprovechar al máximo las cosas que me gustan	X		X		X	
125	No tengo idea de lo que quiero hacer en mi vida IN:3-19-32-48-92-107-121	X		X		X	
3	Prefiero un tipo de trabajo en el cual me indiquen casi todo lo que debo hacer	X		X		X	
19	Cuando trabajo con otras personas tiendo a confiar más en las ideas de los demás que las mías propias	X		X		X	
32	Prefiero que los otros tomen las decisiones por mí	X		X		X	
48	Me resulta difícil tomar decisiones por mí mismo (a)	X		X		X	
92	Prefiero seguir a otros, a ser líder	X		X		X	
107	Tengo tendencias ha apearme demasiado a la gente	X		X		X	
121	Me parece que necesito de los demás, más de lo que ellos me necesitan	X		X		X	
	<b>DIMENSIÓN 2 INTERPERSONAL</b>						
	EM:18-44-55-61-72-98-119-124	SI	No	SI	No	SI	No
18	Soy incapaz de comprender como se sienten los demás	X		X		X	
44	Tengo la capacidad para comprender los sentimientos ajenos	X		X		X	
55	Mis amistades me confían sus intimidades	X		X		X	
61	Si veo a un niño llorando me detengo a ayudarlo a encontrar a sus padres, aunque en ese momento tenga otro compromiso	X		X		X	
72	Me importa lo que pueda sucederle a los demás	X		X		X	
98	Soy sensible a los sentimientos de las otras personas	X		X		X	
119	Me es difícil ver sufrir a la gente	X		X		X	
124	Intento no herir los sentimientos de los demás RI:10-23-31-39-55-62-69-84-99-113-128	X		X		X	
10	Soy incapaz de demostrar afecto	X		X		X	

23	Me es difícil compartir mis sentimientos más íntimos	X		X		X		X	
31	Soy una persona demasiado alegre y optimista	X		X		X		X	
39	Me resulta fácil hacer amigos(as)	X		X		X		X	
55	Mis amistades me confían sus intimidades	X		X		X		X	
62	Soy una persona divertida	X		X		X		X	
69	Me es difícil relacionarme con los demás	X		X		X		X	
84	Mis relaciones más cercanas significan mucho, tanto para mí como para mis amigos	X		X		X		X	
99	Me tengo buenas relaciones con la gente	X		X		X		X	
113	Los demás opinan que soy una persona sociable	X		X		X		X	
128	No mantengo relación con mis amistades	X		X		X		X	
	RS:16-30-46-61-72-76-90-98-104-119								
16	Me gusta ayudar a la gente	X		X		X		X	
30	No me molesta aprovecharme de los demás, especialmente si se lo merece	X		X		X		X	
46	A la gente le resulta difícil confiar en mí	X		X		X		X	
61	Si veo a un niño llorando me detengo a ayudarlo a encontrar a sus padres, aunque en ese momento tenga otro compromiso	X		X		X		X	
72	Me importa lo que pueda sucederle a los demás	X		X		X		X	
76	Si pudiera violar la ley sin pagar las consecuencias, lo haría en determinadas situaciones	X		X		X		X	
90	Soy respetuoso(a) con los demás	X		X		X		X	
98	Soy sensible a los sentimientos de las otras personas	X		X		X		X	
104	Considero que es importante ser un ciudadano(a) que respeta la ley	X		X		X		X	
119	Me es difícil ver sufrir a la gente	X		X		X		X	
	<b>DIMENSIÓN 3 ADAPTACIÓN</b>								
	SP:1-15-29-45-60-75-89-118								
1	Para superar las dificultades que se me presentan activo paso a paso	X		X		X		X	
15	Frente a una situación problemática obtengo la mayor cantidad de información posible para comprender mejor lo que está pasando	X		X		X		X	
29	Antes de intentar solucionar un problema me gusta obtener un panorama general del mismo	X		X		X		X	
45	Lo primero que hago cuando tengo un problema es detenerme a pensar	X		X		X		X	
60	Frente a una situación problemática, analizo todas las opciones y luego opto por la que considere mejor	X		X		X		X	
75	Me resulta difícil escoger la mejor solución cuando tengo que resolver un problema	X		X		X		X	
89	Para poder resolver una situación que se presenta, analizo todas las posibilidades existentes	X		X		X		X	
118	Por lo general, me trabo cuando analizo diferentes opciones para resolver un	X		X		X		X	



	problema								
	PR:8-35-38-53-68-83-88-97-112								
8	Trato de ser realista, no me gusta fantasear ni soñar de despierto(a)	X		X		X			
35	Me es difícil entender lo que siento	X		X		X			
38	He tenido experiencias extrañas que son inexplicables	X		X		X			
53	La gente no comprende mi manera de pensar	X		X		X			
66	Tengo una tendencia a perder contacto con la realidad y a fantasear	X		X		X			
83	Me dejó llevar por mi imaginación y fantasías	X		X		X			
88	Soy consciente de lo que me está pasando, aun cuando estoy alterado(a)	X		X		X			
97	Tengo tendencia a exagerar	X		X		X			
112	Soy capaz de dejar de fantasear para inmediatamente ponerme en tono con la realidad	X		X		X			
	FL:14-28-43-59-74-87-103-131								
14	Me resulta difícil empezar cosas nuevas	X		X		X			
28	En general, me resulta difícil adaptarme a los cambios	X		X		X			
43	Me resulta difícil cambiar de opinión	X		X		X			
59	Me resulta fácil adaptarme a situaciones nuevas	X		X		X			
74	Puedo cambiar mis viejos costumbres	X		X		X			
87	En general, me resulta difícil realizar cambios en mi vida cotidiana	X		X		X			
103	Me resulta difícil cambiar mis costumbres	X		X		X			
131	Si me vieran obligado(a) mi casa actual, me sería difícil adaptarme nuevamente	X		X		X			
	<b>DIMENSIÓN 4 MANEJO DE LA TENSIÓN</b>								
	TE:4-20-33-49-64-78-93-108-122								
		Si	No	Si	No	Si	No		
4	Sé cómo manejar los problemas más desagradables	X		X		X			
20	Creo que tengo la capacidad de controlar las situaciones difíciles	X		X		X			
33	Puedo manejar situaciones de stress sin poneme demasiado nervioso(a)	X		X		X			
49	No resisto el stress	X		X		X			
64	Siento que me resulta difícil controlar mi ansiedad	X		X		X			
78	Sé cómo manejar la calma en situaciones difíciles	X		X		X			
93	Me resulta difícil enfrentar las cosas desagradables de la vida	X		X		X			
108	Creo en mi capacidad para manejar los problemas más difíciles	X		X		X			
122	Me pongo ansioso	X		X		X			
	CI:13-27-42-58-73-86-102-117-130								
13	Tengo problemas para controlarme cuando me enoja	X		X		X			



Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable    Aplicable después de corregir    No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: Dr. Flores Morales, Jorge   DNI: 08039505

Especialidad del validador: Melado, Jorge

.....de.....del 20.....

**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto técnico formulado.  
**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
Firma: Jorge A. Flores Morales  
DNI: 08039505  
DE LA EDUCACIÓN

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE INTELIGENCIA EMOCIONAL ICE-BAR ON

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
	<b>DIMENSION 1 INTRAPERSONAL</b> CM: 7-9-23-35-52-53-88-116							
7	Me resulta relativamente fácil expresar mis sentimientos	X		X		X		
9	Entro fácilmente en contacto con mis emociones	X		X		X		
23	Me es difícil comparar mis sentimientos más íntimos	X		X		X		
35	Me es difícil entender cómo me siento	X		X		X		
52	Me resulta difícil expresar mis sentimientos más íntimos	X		X		X		
63	Soy consciente de cómo me siento	X		X		X		
88	Soy consciente de lo que me está pasando, aun cuando estoy alterado(a)	X		X		X		
116	Me es difícil describir lo que siento AS:22-37-67-82-96-114-126	X		X		X		
22	No soy capaz de expresar mis sentimientos	X		X		X		
37	Cuando estoy enojado(a) con alguien se lo puedo decir	X		X		X		
67	Cuando no estoy de acuerdo con nadie siento que no puedo decirlo	X		X		X		
82	Me resulta difícil "NO" aunque tenga el deseo de hacerlo	X		X		X		
96	Me resulta relativamente fácil en decirle a la gente lo que pienso	X		X		X		
111	Soy una persona muy extraña	X		X		X		
126	Me es difícil hacer valer mis derechos AC:1-24-40-56-70-85-100-114-129	X		X		X		
11	Me siento(a) de sí mismo(a) en la mayoría de las situaciones	X		X		X		
24	No tengo confianza en mí mismo(a)	X		X		X		
40	No tengo mucho respeto	X		X		X		
56	No me siento bien conmigo mismo(a)	X		X		X		
70	Me resulta difícil aceptarme tal como soy	X		X		X		
85	Me siento feliz conmigo mismo(a)	X		X		X		
100	Estoy contento(a) con mí cuerpo	X		X		X		



114	Estoy content(a) con la forma en que me veo	X		N		X			
129	Mis cualidades superan a mis defectos y esto me permite estar contento(a) conmigo mismo(a)	Y		Y		Y			
	AR:6-21-36-51-66-81-95-110-125								
6	Trato de valorar y darle el mejor sentido a mi vida	Y		Y		N			
21	No puedo identificar mis cualidades, no sé realmente para qué cosa soy bueno(a)	Y		Y		Y			
36	He logrado muy poco en los últimos años	N		X		N			
51	No disfruto lo que hago	X		Y		X			
66	No me entusiasma mucho mis intereses	Y		X		X			
81	Trato de seguir adelante con las cosas que me gustan	X		N		N			
95	Disfruto de las cosas que me interesan	X		X		N			
110	Trato de aprovechar al máximo las cosas que me gustan	X		N		N			
125	No tengo idea de lo que quiero hacer en mi vida	X		Y		Y			
	IN:3-19-32-48-92-107-121								
3	Prefiero un tipo de trabajo en el cual me indiquen casi todo lo que debo hacer	N		X		X			
19	Cuando trabajo con otras personas tiendo a confiar más en las ideas de los demás que las mías propias	Y		X		Y			
32	Prefiero que los otros tomen las decisiones por mí	X		X		N			
48	Me resulta difícil tomar decisiones por mí mismo (a)	Y		N		N			
92	Prefiero seguir a otros, a ser líder	Y		Y		N			
107	Tengo tendencias ha apegarme demasiado a la gente	Y		Y		X			
121	Me parece que necesito de los demás, más de lo que ellos me necesitan	Y		N		X			
	<b>DIMENSION 2 INTERPERSONAL</b>	SI	No	SI	No	SI	No		
	EM:18-44-55-61-72-98-119-124								
18	Soy incapaz de comprender como se sienten los demás	Y		N		X			
44	Tengo la capacidad para comprender los sentimientos ajenos	Y		X		N			
55	Mis amistades me confían sus intimidades	X		Y		N			
61	Si veo a un niño llorando me detengo a ayudarlo a encontrar a sus padres, aunque en ese momento tenga otro compromiso	X		Y		Y			
72	Me importa lo que pueda sucederle a los demás	N		N		N			
98	Soy sensible a los sentimientos de las otras personas	Y		X		N			
119	Me es difícil ver sufrir a la gente	Y		Y		N			
124	Intento no herir los sentimientos de los demás	N		Y		X			
	RI:10-23-31-39-55-62-69-84-99-113-128								
10	Soy incapaz de demostrar afecto	Y		N		X			

23	Me es difícil compartir mis sentimientos más íntimos	X		X		X			
31	Soy una persona demasiado alegre y optimista	X		X		X			
39	Me resulta fácil hacer amigos(as)	X		X		X			
55	Mis amistades me confían sus intimidades	X		X		X			
62	Soy una persona divertida	X		X		X			
69	Me es difícil relacionarme con los demás	X		X		X			
84	Mis relaciones más cercanas significan mucho, tanto para mí como para mis amigos	X		X		X			
99	Mantengo buenas relaciones con la gente	X		X		X			
113	Los demás opinan que soy una persona sociable	X		X		X			
128	No mantengo relación con mis amistades	X		X		X			
	RS:16-30-46-61-72-76-90-98-104-119								
16	Me gusta ayudar a la gente	X		X		X			
30	No me molesta aprovecharme de los demás, especialmente si se lo merece	X		X		X			
46	A la gente le resulta difícil confiar en mí	X		X		X			
61	Si veo a un niño llorando me detengo a ayudarlo a encontrar a sus padres, aunque en ese momento tenga otro compromiso	X		X		X			
72	Me importa lo que pueda sucederle a los demás	X		X		X			
76	Si pudiera violar la ley sin pagar las consecuencias, lo haría en determinadas situaciones	X		X		X			
90	Soy respetuoso(a) con los demás	X		X		X			
98	Soy sensible a los sentimientos de las otras personas	X		X		X			
104	Considero que es importante ser un ciudadano(a) que respeta la ley	X		X		X			
119	Me es difícil ver sufrir a la gente	X		X		X			
	<b>DIMENSION 3 ADAPTACIÓN</b>	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No
	SP:1-15-29-45-60-75-89-118								
1	Para superar las dificultades que se me presentan actúo paso a paso	X		X		X			
15	Frente a una situación problemática obtengo la mayor cantidad de información posible para comprender mejor lo que está pasando	X		X		X			
29	Antes de intentar solucionar un problema me gusta obtener un panorama general del mismo	X		X		X			
45	Lo primero que hago cuando tengo un problema es detenerme a pensar	X		X		X			
60	Frente a una situación problemática, analizo todas las opciones y luego opto por la que considere mejor	X		X		X			
75	Me resulta difícil escoger la mejor solución cuando tengo que resolver un problema	X		X		X			
89	Para poder resolver una situación que se presenta, analizo todas las posibilidades existentes	X		X		X			
118	Por lo general, me trabo cuando analizo diferentes opciones para resolver un	X		X		X			

	problema		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	PR:8-35-38-53-68-83-88-97-112									
8	Trato de ser realista, no me gusta fantasear ni soñar de despierto(a)		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
35	Me es difícil entender lo que siento		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
38	He tenido experiencias extrañas que son inexplicables		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
53	La gente no comprende mi manera de pensar		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
68	Tengo una tendencia a perder contacto con la realidad y a fantasear		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
83	Me dejó llevar por mi imaginación y fantasías		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
88	Soy consciente de lo que me está pasando, aun cuando estoy alterado(a)		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
97	Tengo tendencia a exagerar		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
112	Soy capaz de dejar de fantasear para inmediatamente ponerme en tono con la realidad		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	FL:14-28-43-59-74-87-103-131									
14	Me resulta difícil empezar cosas nuevas		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
28	En general, me resulta difícil adaptarme a los cambios		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
43	Me resulta difícil cambiar de opinión		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
59	Me resulta fácil adaptarme a situaciones nuevas		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
74	Puedo cambiar mis viejas costumbres		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
87	En general, me resulta difícil realizar cambios en mi vida cotidiana		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
103	Me resulta difícil cambiar mis costumbres		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
131	Si me vieran obligado(a) mi casa actual, me sería difícil adaptarme nuevamente		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	<b>DIMENSIÓN 4 MANEJO DE LA TENSION</b>		<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>		
	TE:4-20-33-49-64-78-93-108-122									
4	Se cómo manejar los problemas más desagradables		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
20	Creo que tengo la capacidad de controlar las situaciones difíciles		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
33	Puedo manejar situaciones de stress sin ponerme demasiado nervioso(a)		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
49	No resisto el stress		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
64	Siento que me resulta difícil controlar mi ansiedad		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
78	Se cómo manejar la calma en situaciones difíciles		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
93	Me resulta difícil enfrentar las cosas desagradables de la vida		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
108	Creo en mi capacidad para manejar los problemas más difíciles		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
122	Me pongo ansioso		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	CI:1-3-27-42-58-73-86-102-117-130									
13	Tengo problemas para controlarme cuando me enojo		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		



27	Cuando comienzo hablar me resulta difícil darme cuenta	Y		X		X	
42	Soy impulsivo(a) y eso me trae problemas	X		Y		X	
58	La gente me dice que bajo el tono de voz cuando discuto	Y		Y		Y	
73	Soy impaciente	Y		X		Y	
86	Tengo reacciones fuertes, intensas que son difíciles de controlar	X		X		X	
102	Soy impulsivo(a)	X		X		Y	
117	Tengo mal carácter	Y		X		X	
130	Tengo una tendencia de explotar de rabia fácilmente	X		Y		X	
	<b>DIMENSIÓN 5 ANIMO EN GENERAL</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>	<b>SI</b>	<b>No</b>
	FE:2-17-31-47-62-77-91-105-120						
2	Me resulta difícil disfrutar de la vida	Y		X		X	
17	Me es difícil sonreír	X		X		X	
31	Soy una persona demasiado alegre y optimista	X		X		X	
47	Estoy contento(a) con mi vida	X		X		Y	
62	Soy una persona divertida	Y		X		X	
77	Me deprimó	Y		X		X	
91	No estoy muy contento(a) con mi vida	X		X		X	
105	Disfruto mis vacaciones y los fines de semana	X		X		X	
120	Me gusta divertirme	X		Y		Y	
	OP: 1-20-26-54-80-106-108-132						
11	Me siento seguro(a) de sí mismo(a) en la mayoría de las situaciones	Y		Y		X	
20	Creo que tengo la capacidad para controlar las situaciones difíciles	X		X		X	
26	Casi todo lo que hago, lo hago con optimismo	Y		X		Y	
54	En general, espero que suceda lo mejor	Y		Y		X	
80	En general, me siento motivado(a), para seguir adelante, incluso cuando las cosas se ponen difíciles	Y		X		X	
106	En general, tengo una actitud positiva para todo, aun cuando surjan inconvenientes	Y		X		X	
108	Creo en mi capacidad para manejar los problemas difíciles	X		X		Y	
132	En general, cuando comienzo algo nuevo tengo la sensación que voy a fracasar	X		X		Y	



Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplicable

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable    Aplicable después de corregir    No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Ascario Lopez Galza Samsan   DNI: 06451655

Especialidad del validador: Psicólogo P. Educativa

.....de.....del 20.....

  
-----  
Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE INTELIGENCIA EMOCIONAL ICE-BAR ON

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 INTRAPERSONAL</b>							
	CM: 7-9-23-35-52-63-89-116	X		X		X		
7	Me resulta relativamente fácil expresar mis sentimientos	X		X		X		
9	Entro fácilmente en contacto con mis emociones	X		X		X		
23	Me es difícil comparar mis sentimientos más íntimos	X		X		X		
35	Me es difícil entender cómo me siento	X		X		X		
52	Me resulta difícil expresar mis sentimientos más íntimos	X		X		X		
63	Soy consciente de cómo me siento	X		X		X		
88	Soy consciente de lo que me está pasando, aun cuando estoy alterado(a)	X		X		X		
116	Me es difícil describir lo que siento	X		X		X		
	AS:22-37-67-82-96-111-126							
22	No soy capaz de expresar mis sentimientos	X		X		X		
37	Cuando estoy enojado(a) con alguien se lo puedo decir	X		X		X		
67	Cuando no estoy de acuerdo con nadie siento que no puedo decirlo	X		X		X		
82	Me resulta difícil "NO" aunque tenga el deseo de hacerlo	X		X		X		
96	Me resulta relativamente fácil en decirle a la gente lo que pienso	X		X		X		
111	Soy una persona muy extraña	X		X		X		
126	Me es difícil hacer valer mis derechos	X		X		X		
	AC:11-24-40-56-70-85-100-114-129							
11	Me siento(a) de sí mismo(a) en la mayoría de las situaciones	X		X		X		
24	No tengo confianza en mí mismo(a)	X		X		X		
40	No tengo mucho respeto	X		X		X		
56	No me siento bien conmigo mismo(a)	X		X		X		
70	Me resulta difícil aceptarme tal como soy	X		X		X		
85	Me siento feliz conmigo mismo(a)	X		X		X		
100	Estoy contento(a) con mi cuerpo	X		X		X		

114	Estoy content(a) con la forma en que me veo	X		7		X			
129	Mis cualidades superan a mis defectos y esto me permite estar contento(a) conmigo mismo(a)	X		7		Y			
	AR:6-21-36-51-66-81-95-110-125								
6	Trato de valorar y darle el mejor sentido a mi vida	Y		7		Y			
21	No puedo identificar mis cualidades, no sé realmente para qué cosa soy bueno(a)	Y		7		Y			
36	He logrado muy poco en los últimos años	Y		7		Y			
51	No disfruto lo que hago	Y		7		Y			
66	No me entusiasma mucho mis intereses	Y		7		Y			
81	Trato de seguir adelante con las cosas que me gustan	Y		7		Y			
95	Disfruto de las cosas que me interesan	Y		7		Y			
110	Trato de aprovechar al máximo las cosas que me gustan	Y		7		Y			
125	No tengo idea de lo que quiero hacer en mi vida	Y		7		Y			
	IN:3-19-32-48-92-107-121								
3	Prefiero un tipo de trabajo en el cual me indiquen casi todo lo que debo hacer	X		7		Y			
19	Cuando trabajo con otras personas tiendo a confiar más en las ideas de los demás que las mías propias	Y		7		Y			
32	Prefiero que los otros tomen las decisiones por mí	Y		7		Y			
48	Me resulta difícil tomar decisiones por mí mismo (a)	Y		7		X			
92	Prefiero seguir a otros, a ser líder	Y		7		X			
107	Tengo tendencias ha apearme demasiado a la gente	Y		7		X			
121	Me parece que necesito de los demás, más de lo que ellos me necesitan	Y		7		Y			
	<b>DIMENSIÓN 2 INTERPERSONAL</b>	SI	No	SI	No	SI	SI	No	
	EM:18-44-55-61-72-98-119-124								
18	Soy incapaz de comprender como se sienten los demás	Y		7		Y			
44	Tengo la capacidad para comprender los sentimientos ajenos	X		7		X			
55	Mis amistades me conlían sus intimidades	Y		7		X			
61	Si veo a un niño llorando me detengo a ayudarlo a encontrar a sus padres, aunque en ese momento tenga otro compromiso	X		7		X			
72	Me importa lo que pueda sucederle a los demás	Y		7		Y			
98	Soy sensible a los sentimientos de las otras personas	Y		7		Y			
119	Me es difícil ver sufrir a la gente	Y		7		Y			
124	Intento no herir los sentimientos de los demás	Y		7		Y			
	RI:10-23-31-39-55-62-69-84-99-113-128								
10	Soy incapaz de demostrar afecto	X		7		Y			

23	Me es difícil compartir mis sentimientos más íntimos	✓		✓		✓				
31	Soy una persona demasiado alegre y optimista	✓		✓		✓				
39	Me resulta fácil hacer amigos(as)	✓		✓		✓				
55	Mis amistades me confían sus intimidades	✓		✓		✓				
62	Soy una persona divertida	✓		✓		✓				
69	Me es difícil relacionarme con los demás	✓		✓		✓				
84	Mis relaciones más cercanas significan mucho, tanto para mí como para mis amigos	✓		✓		✓				
99	Mantengo buenas relaciones con la gente	✓		✓		✓				
113	Los demás opinan que soy una persona sociable	✓		✓		✓				
128	No mantengo relación con mis amistades	✓		✓		✓				
	RS:16-30-46-61-72-76-90-98-104-119									
16	Me gusta ayudar a la gente	✓		✓		✓				
30	No me molesta aprovecharme de los demás, especialmente si se lo merece	✓		✓		✓				
46	A la gente le resulta difícil confiar en mí	✓		✓		✓				
61	Si veo a un niño llorando me detengo a ayudarlo a encontrar a sus padres, aunque en ese momento tenga otro compromiso	✓		✓		✓				
72	Me importa lo que pueda sucederle a los demás	✓		✓		✓				
76	Si pudiera violar la ley sin pagar las consecuencias, lo haría en determinadas situaciones	✓		✓		✓				
90	Soy respetuoso(a) con los demás	✓		✓		✓				
98	Soy sensible a los sentimientos de las otras personas	✓		✓		✓				
104	Considero que es importante ser un ciudadano(a) que respeta la ley	✓		✓		✓				
119	Me es difícil ver sufrir a la gente	✓		✓		✓				
	<b>DIMENSIÓN 3 ADAPTACION</b>									
	SP:1-15-29-45-60-75-89-118	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	
1	Para superar las dificultades que se me presentan actúo paso a paso	✓		✓		✓				
15	Frente a una situación problemática obtengo la mayor cantidad de información posible para comprender mejor lo que está pasando	✓		✓		✓				
29	Antes de intentar solucionar un problema me gusta obtener un panorama general del mismo	✓		✓		✓				
45	Lo primero que hago cuando tengo un problema es detenerme a pensar	✓		✓		✓				
60	Frente a una situación problemática, analizo todas las opciones y luego opto por la que considere mejor	✓		✓		✓				
75	Me resulta difícil escoger la mejor solución cuando tengo que resolver un problema	✓		✓		✓				
89	Para poder resolver una situación que se presenta, analizo todas las posibilidades existentes	✓		✓		✓				
118	Por lo general, me trabo cuando analizo diferentes opciones para resolver un	✓		✓		✓				



	problema	X		X		X			
	PR:8-35-38-53-68-83-88-97-112								
8	Trato de ser realista, no me gusta fantasear ni soñar de despierto(a)	Y		X		X			
35	Me es difícil entender lo que siento	Y		X		X			
38	He tenido experiencias extrañas que son inexplicables	Y		Y		Y			
53	La gente no comprende ni manera de pensar	Y		X		X			
68	Tengo una tendencia a perder contacto con la realidad y a fantasear	Y		X		X			
83	Me daño llevar por mi imaginación y fantasías	Y		Y		Y			
88	Soy consciente de lo que me está pasando, aun cuando estoy alterado(a)	Y		Y		Y			
97	Tengo tendencia a exagerar	Y		X		X			
112	Soy capaz de dejar de fantasear para inmediatamente ponerme en tono con la realidad	Y		X		X			
	FI:14-28-43-59-74-87-103-131								
14	Me resulta difícil empezar cosas nuevas	X		X		Y			
28	En general, me resulta difícil adaptarme a los cambios	Y		Y		X			
43	Me resulta difícil cambiar de opinión	X		Y		X			
59	Me resulta fácil adaptarme a situaciones nuevas	Y		X		Y			
74	Puedo cambiar mis viejas costumbres	X		X		Y			
87	En general, me resulta difícil realizar cambios en mi vida cotidiana	X		Y		X			
103	Me resulta difícil cambiar mis costumbres	X		Y		X			
131	Si me viera obligado(a) mi casa actual, me sería difícil adaptarme nuevamente	X		X		Y			
	<b>DIMENSION 4 MANEJO DE LA TENSION</b>	SI	No	SI	No	SI	SI	No	
	TE:4-20-33-49-64-78-93-108-122								
4	Sé cómo manejar los problemas más desagradables	Y		X		X			
20	Creo que tengo la capacidad de controlar las situaciones difíciles	Y		Y		Y			
33	Puedo manejar situaciones de stress sin ponerme demasiado nervioso(a)	Y		Y		X			
49	No resisto el stress	Y		X		X			
64	Siento que me resulta difícil controlar mi ansiedad	Y		X		Y			
78	Sé cómo manejar la calma en situaciones difíciles	Y		X		Y			
93	Me resulta difícil enfrentar las cosas desagradables de la vida	X		X		Y			
108	Creo en mi capacidad para manejar los problemas más difíciles	X		Y		Y			
122	Me pongo ansioso	X		Y		Y			
	CI:13-27-42-58-73-86-102-117-130								
13	Tengo problemas para controlarme cuando me enoja	X		X		Y			

27	Cuando comienzo hablar me resulta difícil detenerme	Y		Y		Y	
42	Soy impulsivo(a) y esto me trae problemas	Y		N		N	
58	La gente me dice que bajo el tono de voz cuando discuto	Y		N		N	
73	Soy impaciente	Y		N		N	
86	Tengo reacciones fuertes, intensas que son difíciles de controlar	Y		N		N	
102	Soy impulsivo(a)	Y		N		N	
117	Tengo mal carácter	X		X		Y	
130	Tengo una tendencia de explotar de rabia fácilmente	X		N		Y	
	<b>DIMENSION 5 ANIMO EN GENERAL</b>						
	<b>FE:2-17-31-47-62-77-91-105-120</b>	SI	No	SI	No	SI	No
2	Me resulta difícil disfrutar de la vida	X		X		X	
17	Me es difícil sonreír	X		Y		X	
31	Soy una persona demasiado alegre y optimista	X		Y		Y	
47	Estoy contento(a) con mi vida	Y		X		X	
62	Soy una persona divertida	X		N		N	
77	Me deprimó	N		X		X	
91	No estoy muy contento(a) con mi vida	X		N		X	
105	Disfruto mis vacaciones y los fines de semana	X		N		X	
120	Me gusta divertirme	Y		N		Y	
	<b>OP:1-1-20-26-54-80-106-108-132</b>	X		X		X	
11	Me siento seguro(a) de sí mismo(a) en la mayoría de las situaciones	N		N		X	
20	Creo que tengo la capacidad para controlar las situaciones difíciles	X		Y		X	
26	Casi todo lo que hago, lo hago con optimismo	X		Y		N	
54	En general, espero que suceda lo mejor	X		X		N	
80	En general, me siento motivado(a), para seguir adelante, incluso cuando las cosas se ponen difíciles	X		Y		N	
106	En general, tengo una actitud positiva para todo, aun cuando surjan inconvenientes	X		N		X	
108	Creo en mi capacidad para manejar los problemas difíciles	X		N		X	
132	En general, cuando comienzo algo nuevo tengo la sensación que voy a fracasar	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Dña. N. Lutz

Opinion de aplicabilidad:    Aplicable     No aplicable     Aplicable después de corregir

Apellidos y nombres del juez validador: Dña Mg: Stela Stela, Olga DBA    DNI: 13165813

Especialidad del validador: Técnica

...de 10 de Sept del 2011

Cover

Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.  
<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS  
DE MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**



## CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita):

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría con mención en Gestión Pública de la UCV, en la sede de los Olivos, promoción 2015-2 ;Grupo: 9T1, aula 402, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con los cuales optaré el grado de Magíster en Gestión Pública.

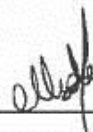
El título nombre del proyecto de investigación es: Inteligencia emocional y las habilidades gerenciales en los gerentes municipales de la Provincia del Santa- Ancash-2017 y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



---

Firma  
José Carlos Medina Bolo  
07598660

## Habilidades Gerenciales

Reyes (2012) la define como la destreza de una persona para desenvolverse en el medio. Es la habilidad al talento y la capacidad de una persona en función de su Capacidad y aptitudes para dirigir una organización hacia objetivos claramente determinados.

La habilidad técnica implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.

La habilidad humana es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.

La habilidad conceptual consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

**INSTRUMENTO DE CONSULTA DIRIGIDO A GERENTES MUNICIPALES QUE  
LABORAN EN LOS MUNICIPIOS DEL SANTA EN LA REGION ANCASH**

**Instrucciones:**

1. Lea atentamente el enunciado de cada ítem.
2. Tómese el tiempo que estime necesario para meditar cada una de sus respuestas.
3. Marque con una equis (X) en la opción de respuesta elegida en cada ítem.
- 4.- Las opciones son: S= Siempre, CS= Casi siempre, AV= Algunas veces, CN= Casi nunca y N= Nunca.
5. No existen respuestas correctas o incorrectas.

	Usted como considera que cumple con las siguientes actividades	S	C	A	C	N
		S	V	N		
	<b>ITEMS</b>					
1	Es responsable en el cumplimiento de sus funciones					
2	Cumple puntualmente a todas las actividades de la Institución.					
3	Elabora planes y proyectos para el logro de objetivos organizacionales					
4	Ejecuta estrategias innovadoras.					
5	Logra los objetivos institucionales					
6	Alcanza las metas a través de los recursos institucionales					
7	Utiliza la comunicación como el canal más idóneo para mantener un clima armónico entre el personal					
8	Toma decisiones consensuadas y acertadas					
9	Promueve el trabajo en equipo dentro de la institución					
10	Ejerce influencia en el desempeño del personal.					
11	Propicia estrategias motivadoras para promover la armonía dentro y fuera de la entidad.					
12	Considera que en los miembros del personal administrativo y obrero existe un compromiso con la institución					

13	Se preocupa por la Institución y su funcionamiento.						
14	Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por sus colaboradores						
15	Estimula suficiente la integración entre el personal que colabora en la institución y el directivo.						
16	Comparte con el personal actividades fuera de la oficina para celebrar los logros						
17	Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad.						
18	Demuestra receptividad ante los planteamientos de los colaboradores						
19	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.						

	Variable 2: Habilidades Gerenciales						
<p>general y las habilidades técnicas de los gerentes municipales de la Provincia Santa Ancash – 2016.</p> <p>15</p> <p>Qué relación existe entre el ánimo general y las habilidades humanas de los gerentes municipales de la Provincia Santa Ancash – 2016.</p>	<p>Determinar si existe relación entre el ánimo general y las habilidades técnicas de los gerentes municipales de la Provincia Santa Ancash – 2016.</p> <p>15</p> <p>Objetivo específico</p>	<p>de la Provincia Santa Ancash – 2016.</p> <p>Hipótesis específica</p> <p>14</p> <p>Existe relación significativa entre el ánimo general y las habilidades técnicas de los gerentes municipales de la Provincia Santa Ancash – 2016.</p> <p>Hipótesis específica</p> <p>15</p> <p>Existe relación significativa entre el ánimo general y las habilidades humanas de los gerentes municipales de la Provincia Santa Ancash – 2016.</p>	<p>Habilidades conceptuales</p>	<p>Responsabilidad</p>	1	<p>1. Siempre</p>	
			<p>Habilidades técnicas</p>	<p>Productividad</p> <p>Competitividad</p> <p>Eficacia</p> <p>Eficiencia</p>	<p>Puntualidad</p>		<p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p>
			<p>Habilidades humanas</p>	<p>Toma de decisiones</p> <p>Trabajo en equipo</p>	<p>Motivación</p> <p>Compromiso</p> <p>Sentido de pertenencia</p> <p>Sinergia</p> <p>Reconocimiento</p> <p>Empatía</p>	<p>7</p> <p>8</p> <p>9</p> <p>10</p> <p>11</p> <p>12</p> <p>13</p> <p>14, 15, 16</p> <p>17, 18, 19</p>	<p>3. Algunas veces</p> <p>4. Casi nunca</p> <p>5. Nunca</p>



## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES GERENCIALES

DIMENSIONES / ítems		Claridad <sup>1</sup>	Pertinencia <sup>2</sup>	Relevancia <sup>3</sup>	Sugerencias	
<b>INSTRUMENTO DE CONSULTA DIRIGIDO A FUNCIONARIOS EN COFOPRI</b> Instrucciones: 1. Lea atentamente el enunciado de cada ítem. 2. Tómese el tiempo que estime necesario para meditar cada una de sus respuestas. 3. Marque con una equis (X) en la opción de respuesta elegida en cada ítem. 4.- Las opciones son: S= Siempre, CS= Casi siempre, AV= Algunas veces, CN= Casi nunca y N= Nunca. 5.- No existen respuestas correctas o incorrectas.		SI	NO	SI	NO	
Dimensión Habilidades Conceptuales		SI	NO	SI	NO	
1	Es responsable en el cumplimiento de sus funciones	X		X	X	
2	Cumple puntualmente a todas las actividades de la Institución.	X		X	X	
3	Elabora planes y proyectos para el logro de los objetivos organizacionales	X		X	X	
4	Ejecuta estrategias innovadoras.	X		X	X	
5	Logra los objetivos institucionales	X		X	X	
6	Alcanza las metas a través de los recursos institucionales	X		X	X	
Dimensión Habilidades Técnicas		SI	NO	SI	NO	

7	Utiliza la comunicación como el canal más idóneo para mantener un clima armónico entre el personal	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
8	Toma decisiones consensuadas y acertadas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
9	Promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Dimensión Habilidades Humanas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
10	Ejerce influencia en el desempeño del personal.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
11	Propicia estrategias motivadoras para promover la armonía dentro y fuera de la entidad.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
12	Considera que en los miembros del personal administrativo y obrero existe un compromiso con la institución	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
13	Se preocupa por la Institución y su funcionamiento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
14	Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por sus colaboradores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
15	Estimula suficientemente la integración entre el personal que colabora en la entidad.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
16	Comparte con el personal actividades fuera de la oficina para celebrar los logros	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
17	Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
18	Demuestra receptividad ante los planteamientos de los colaboradores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
19	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplena Párra

Opinion de aplicabilidad:   Aplicable    Aplicable después de corregir    No aplicable

Apellidos y nombres del Juez validador. Dr/ Mg: Esteban Esteban, Celso   DNI: 18163818

Especialidad del validador: Teoría

- <sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

10 de Nov. del 2017



Firma del Experto Informante.



## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES GERENCIALES

Nº	INSTRUMENTO DE CONSULTA DIRIGIDO A FUNCIONARIOS EN COFOPRI Instrucciones: 1 Lea atentamente el enunciado de cada ítem. 2 Tómese el tiempo que estime necesario para meditar cada una de sus respuestas. 3 Marque con una equis (X) en la opción de respuesta elegida en cada ítem. 4.- Las opciones son: S= Siempre, CS= Casi siempre, AV= Algunas veces, CN= Casi nunca y N= Nunca. 5.- No existen respuestas correctas o incorrectas.	DIMENSIONES / ítems				Sugerencias		
		Claridad <sup>1</sup>	Pertinencia <sup>2</sup>	Relevancia <sup>3</sup>				
	Dimensión Habilidades Conceptuales	SI	No	SI	No	SI	No	
1	Es responsable en el cumplimiento de sus funciones	X		X		X		
2	Cumple puntualmente a todas las actividades de la Institución.	X		X		X		
3	Elabora planes y proyectos para el logro de los objetivos organizacionales	X		X		X		
4	Ejecuta estrategias innovadoras.	X		X		X		
5	Logra los objetivos institucionales	X		X		X		
6	Alcanza las metas a través de los recursos institucionales	X		X		X		
	Dimensión Habilidades Técnicas	SI	No	SI	No	SI	No	

7	Utiliza la comunicación como el canal más idóneo para mantener un clima armónico entre el personal	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
8	Toma decisiones consensuadas y acertadas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
9	Promueve el trabajo en equipo dentro de la Institución	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Dimensión Habilidades Humanas	SI	No	SI	No	SI	No		
10	Ejerce influencia en el desempeño del personal.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
11	Propicia estrategias motivadoras para promover la armonía dentro y fuera de la entidad.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
12	Considera que en los miembros del personal administrativo y obrero existe un compromiso con la institución	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
13	Se preocupa por la Institución y su funcionamiento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
14	Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por sus colaboradores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
15	Estimula suficientemente la integración entre el personal que colabora en la entidad.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
16	Comparte con el personal actividades fuera de la oficina para celebrar los logros	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
17	Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
18	Demuestra receptividad ante los planteamientos de los colaboradores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
19	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable    Aplicable después de corregir    No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Dr Mg: ...Flora...Martha...Jorge...Albina   DNI: 09039505

Especialidad del validador: Matrícula No. 50

.....de.....del 2017

**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto técnico formulado.  
**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
Jorge A. Flores Morales  
Firma del Jefe de Administración de la Escuela de Educación

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES GERENCIALES**

Nº	INSTRUMENTO DE CONSULTA DIRIGIDO A FUNCIONARIOS EN COFOPRI Instrucciones: 1 Lea atentamente el enunciado de cada ítem. 2 Tómese el tiempo que estime necesario para meditar cada una de sus respuestas. 3 Marque con una equis (X) en la opción de respuesta elegida en cada ítem. 4.- Las opciones son: S= Siempre, CS= Casi siempre, AV= Algunas veces, CN= Casi nunca y N= Nunca. 5.- No existen respuestas correctas o incorrectas.	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
	Dimensión Habilidades Conceptuales	SI	No	SI	No	SI	No	
1	Es responsable en el cumplimiento de sus funciones	Y		Y		X		
2	Cumple puntualmente a todas las actividades de la Institución.	K		Y		Y		
3	Elabora planes y proyectos para el logro de los objetivos organizacionales	Y		Y		Y		
4	Ejecuta estrategias innovadoras.	K		K		Y		
5	Logra los objetivos institucionales	K		X		Y		
6	Alcanza las metas a través de los recursos institucionales	Y		Y		X		
	Dimensión Habilidades Técnicas	SI	No	SI	No	SI	No	

7	Utiliza la comunicación como el canal más idóneo para mantener un clima armónico entre el personal	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
8	Toma decisiones consensuadas y acertadas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	Promueve el trabajo en equipo dentro de la institución	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Dimensión Habilidades Humanas	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
10	Ejerce influencia en el desempeño del personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11	Propicia estrategias motivadoras para promover la armonía dentro y fuera de la entidad.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12	Considera que en los miembros del personal administrativo y obrero existe un compromiso con la institución	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
13	Se preocupa por la Institución y su funcionamiento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
14	Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por sus colaboradores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15	Estimula suficientemente la integración entre el personal que colabora en la entidad.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16	Comparte con el personal actividades fuera de la oficina para celebrar los logros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
17	Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
18	Demuestra receptividad ante los planteamientos de los colaboradores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): aplicable

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable    Aplicable después de corregir    No aplicable

Apellidos y nombres del Juez validador: DR/ Mg: ... ASSARON? KAPIZ? GALEA? SERRANO?   DNI: 06451655

Especialidad del validador: Huella Rafaela de la ...

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de.....del 20.....  
  
Firma del Experto Informante.



**Declaración jurada de autoría y autorización  
para la publicación del artículo científico**

Yo, José Carlos Medina Bolo, estudiante (x), egresado ( ), docente ( ), del Programa de PosGrado de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 07598660, con el artículo titulado “Inteligencia emocional y las habilidades gerenciales en directivos de COFOPRI-2017”

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lugar y fecha: 27 de Mayo de 2017

## ARTÍCULO CIENTÍFICO

### Inteligencia emocional y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016

José Carlos Medina Bolo  
medinabolo@hotmail.com  
Universidad César Vallejo

#### 1. RESUMEN

El objetivo de este estudio fue determinar si existe relación entre la inteligencia emocional y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI-2016. Las variables estudiadas fueron la inteligencia emocional y las habilidades gerenciales. El método utilizado fue el hipotético deductivo. La investigación fue básica, el diseño de la investigación utilizado fue no experimental, transversal y el diseño fue el descriptivo - correlacional.

La muestra estuvo constituida por 67 directivos de COFOPRI, entre gerentes y jefes zonales de todo el Perú. La recolección de datos se realizó a través de la técnica de encuesta empleando dos cuestionarios, el Inventario de Inteligencia emocional de Bar On constituido por 133 ítems y el Cuestionario de Habilidades Gerenciales de Noris Alcón constituido por 19 ítems, ambos instrumentos tuvieron un formato de respuestas tipo Likert con cinco alternativas de respuesta. Los cuestionarios fueron validados a través del juicio de expertos y la confiabilidad se calculó con el Alfa de Cronbach siendo el coeficiente de 0.72 de la variable inteligencia emocional y de 0.93 para las habilidades gerenciales.

Se obtuvo los siguientes resultados: en cuanto a la variable inteligencia emocional el 34.3% de los directivos de COFOPRI tiene un nivel bueno de inteligencia emocional, el 58,2% de tiene un nivel regular y el 7.5% un nivel malo mientras que, para la variable de habilidades gerenciales el 28.4% de los directivos de COFOPRI tiene un nivel bueno, el 52,2% tienen un nivel regular y el 19.4% un nivel malo. Se concluye que existe una relación directa y significativa entre las habilidades gerenciales y la inteligencia emocional en los directivos de COFOPRI – 2016 con



una correlación positiva baja de Rho ,284, con un nivel de significación ( $p=0.020<0.05$ ).

Palabras clave: inteligencia emocional, habilidades gerenciales.

#### Abstract

The objective of this study was to determine if there is a relationship between emotional intelligence and management skills in COFOPRI-2016 managers. The variables studied were emotional intelligence and management skills.

The method used was the hypothetical deductive. The research was basic, the design of the research used was non - experimental, transversal and the design was descriptive - correlational.

The sample consisted of 67 managers of COFOPRI, among managers and zonal leaders from all over Peru. The data collection was carried out through the survey technique using two questionnaires, the Bar On Emotional Intelligence Inventory consisting of 133 items and the Noris Alcón Management Skills Questionnaire consisting of 19 items, both instruments had a response format Likert type with five response alternatives. The questionnaires were validated through expert judgment and the reliability was calculated with the Cronbach's Alpha being the coefficient of 0.72 for the emotional intelligence variable and 0.93 for the management skills.

The following results were obtained: in terms of the emotional intelligence variable, 34.3% of COFOPRI executives have a good level of emotional intelligence, 58.2% have a regular level and 7.5% have a bad level while, for the managerial skills variable, 28.4% of COFOPRI executives have a good level, 52.2% have a regular level and 19.4% have a bad level. It is concluded that there is a direct and significant relationship between managerial skills and emotional intelligence in the directors of COFOPRI - 2016 with a low positive correlation of Rho, 284, with a level of significance ( $p = 0.020 <0.05$ ).

Keywords: emotional intelligence, management skills.

## 2. INTRODUCCIÓN

### Realidad Problemática

Estamos frente a cambios que se vienen dando en todo el mundo, acerca de la reforma del estado, estado más eficiente, sistematizado, rápido, ágil, y eficiente, y hasta se habla de la modernización del estado.

Todo esto a raíz de estudios que intentan hacer de los directivos o gerentes del estado, funcionarios más eficientes y ágiles en el manejo del aparato del estado. Esto dentro de una línea de pensamiento que busca el profesionalismo y eficiencia de los trabajadores del estado en general. Así, en nuestro país también, en esa dirección, se han venido dando una serie de normas que buscan alcanzar este objetivo.

Diseñar nuevas políticas públicas, que hagan transformaciones importantes, con iniciativas como el gobierno electrónico, gobierno abierto, articulación interinstitucional, simplificación administrativa, transparencia, mejorar la atención al ciudadano, formación de equipos de mejora continua y el reconocimiento a las buenas prácticas en el buen gobierno, etc. que lleva a pensar que los nuevos funcionarios, directivos o gerentes públicos deben reunir una serie de características que es el principal motivo para el presente estudio.

Sabemos que los funcionarios públicos, en nuestro medio, constantemente son objeto de prejuicios en algunos casos en el sentido de que caen en el burocratismo, entendido como esa interminable ola de trámites a veces considerados innecesarios, pero que repercute en el imaginario de la comunidad, pensando que todo en el sector público es lento, inoperativo, ineficiente; por lo que se hace necesario conocer un poco más de cerca la naturaleza de su trabajo.

Gran parte de esta percepción, se debe, en gran medida, no solo a los trabajadores o colaboradores, sino, en gran parte depende de los que dirigen dichas instituciones, es decir, los líderes de las entidades, que muchas veces no reúnen las características necesarias para convertirse en eficaces y eficientes.

Es por ello, que se hace necesario investigar acerca de las características que se observan en personas que tienen a su cargo, personal, trabajadores o

colaboradores y aproximarnos a conocer si los colaboradores se identifican o no con el estilo de gerencia o dirección, así como su nivel predominante de inteligencia emocional, que puede tener un nivel de influencia, en su estilo de dirección o gerencia.

Por esa razón, al conocer trabajos similares se reunió la información necesaria para tratar de aproximarnos a mayores conocimientos acerca de ello.

Sin lugar a dudas, este intento de aproximación a dicha información en base a la realidad, solo es eso, una aproximación, que busca colaborar con una parte del conocimiento, que debe continuar y desarrollarse de tal manera que se vaya encontrando mejores mecanismos de conocimiento e investigación.

En la presente investigación se procurará aproximarse y explicar las características que tienen los directivos de COFOPRI, para analizar si sus niveles de inteligencia emocional y sus habilidades gerenciales contribuyen con el impulso y motivación a los colaboradores, en consecuencia, se dará respuesta a la siguiente interrogante principal ¿Qué relación existe entre la inteligencia emocional y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016? Y como problemas específicos: ¿Cómo se encuentra el nivel de inteligencia emocional en los directivos de COFOPRI - 2016?, ¿Cómo se encuentra el nivel de las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016?, ¿Qué relación existe entre la inteligencia intrapersonal y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016?, ¿Qué relación existe entre la inteligencia interpersonal y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016?, ¿Qué relación existe entre la adaptación y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016?, ¿Qué relación existe entre el manejo de la tensión y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016?, ¿Qué relación existe entre el ánimo general y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016?

Este trabajo es importante porque contribuirá a un mejor abordaje, conocimiento y comprensión de los temas de la inteligencia emocional y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI que se refiere a un organismo de Gestión Pública en el que lideran un grupo humano o para determinar qué aspectos pueden estar interviniendo o afectando la eficiencia y eficacia de su labor en general. Además contribuirá para conocer el estado actual de estas variables en los

directivos de una entidad del estado y determinar qué fortalezas y debilidades se presentan para plantear los correctivos necesarios a fin de lograr un mayor y mejor desempeño en entidades estatales.

### 3. METODOLOGÍA

La investigación fue básica, se utilizó el método hipotético deductivo con enfoque cuantitativo porque se empleó la recolección de datos para probar hipótesis, (...) (Bernal, 2006, p.56-57), el diseño de la investigación utilizado fue no experimental, transversal y el tipo fue el descriptivo - correlacional. La muestra estuvo constituida por 67 directivos de COFOPRI, entre gerentes y jefes zonales de todo el Perú, integrados por 24 jefes zonales, uno por cada departamento en el Perú, 24 administradores, uno por cada oficina zonal y 7 directores y 12 sub-directores, de la sede central. El muestreo utilizado fue no probabilístico de tipo intencional, por conveniencia (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 226).

### 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados de este estudio permiten probar la hipótesis y objetivo general al identificar correlaciones relativamente pequeñas pero positivas, con un coeficiente de correlación positiva baja  $Rho$  ,284\*, con un  $p=0.020$  ( $p<0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que a mayor inteligencia emocional mayores habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

En relación a lo anterior, los resultados coinciden con los estudios de López (2012) cuando manifiesta que un directivo debe ser abierto a recibir retroalimentación, a buscar retos (...) lo que ayudaría a desarrollar un liderazgo que guíe y motive a sus colaboradores con el propósito que despierte en ellos sus mejores iniciativas que se reflejen en lograr los objetivos comunes que se desean alcanzar en la institución.

Al respecto de liderazgo, un tema que es importante mencionar por tratarse del contexto organizacional porque un directivo es un líder tal como lo sostenía Mejía (2014) cuando manifestaba que el liderazgo positivo que permite el crecimiento

empresarial es el transformacional y relacionándolo con nuestro estudio explicaría que cuando un directivo posee todo un conjunto de habilidades que se denomina inteligencia emocional sumado a las habilidades de responsabilidad, compromiso motivación, capacidad para resolver conflictos o desarrollar una óptima comunicación está preparado para ejercer y conducir a un grupo humano con éxito. Por tal razón, es esencial que un directivo desarrolle estas habilidades tanto emocionales como gerenciales que implican tener capacidad, conocimiento y experiencia.

En el objetivo específico 1, en cuanto a describir la variable de inteligencia emocional, el 34,3% de los directivos de COFOPRI - 2016 evidencian una inteligencia emocional alta, el 58,2% manifiestan una inteligencia emocional moderada y el 7,5% una inteligencia emocional baja.

En el objetivo específico 2, sobre describir la variable de habilidades gerenciales encontramos que el 28,4% presenta buenas habilidades gerenciales, el 52,2% poseen un nivel regular y el 19,4% poseen malas habilidades gerenciales.

De los resultados encontrados se puede explicar que hay una coincidencia en los resultados intermedios en ambas variables lo que nos lleva a reflexionar que si bien los directivos se desenvuelven relativamente regular en sus funciones, en cuanto a las habilidades gerenciales se refleja en su forma de liderazgo, el tipo de comunicación, la toma de decisiones por ejemplo, que no evidencia ser lo óptimo, sería mejor si se mejora en empatía, manejo de la tensión y la adaptación que son algunos componentes de la inteligencia emocional que necesitarían desarrollar. Los resultados encontrados coinciden con López (2012); Mejía (2014) y Alcón ((2014).

En el objetivo específico 3 e hipótesis específica 1, se obtuvo un coeficiente de correlación positiva baja  $Rho$  ,478\*, con un  $p=0.000$  ( $p<0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que a mayor inteligencia intrapersonal mayores habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

Poseer inteligencia intrapersonal supone la habilidad para comprender y expresar emociones y sentimientos también permite a la persona reconocer aspectos positivos y negativos de sí mismo, es decir, desarrollar el autorrespeto y valorarse adecuadamente (Bar on, 1997, p.14).

En relación a lo mencionado, los hallazgos de López (2012) coinciden con este estudio cuando menciona que la autoestima guarda estrecha relación con la asertividad, (...), actuar de manera que uno se respete a sí mismo y sea respetado por los demás (p. 160).

En el objetivo específico 4 e hipótesis específica 2, se obtuvo un coeficiente de correlación positiva baja  $Rho$  ,052\*, con un  $p=0.007$  ( $p<0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que a mayor inteligencia interpersonal mayores habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI – 2016.

Los resultados se corroboran con la postura de Bar On (1997) cuando describe la inteligencia interpersonal como “la habilidad para establecer y mantener relaciones sociales satisfactorias” (p.14).

En este estudio se encontró que la mayor parte de los directivos poseen esta habilidad de manera moderada y lo que evidencia en la práctica es que los directivos se relacionan bien entre jefes y tratan de mantener estas relaciones sociales por conservar su estatus o asumir cargos de mayor nivel, sin embargo, con sus colaboradores o subalternos, la comunicación y la empatía es regular, así como la sinergia y el reconocimiento del esfuerzo tampoco es óptimo.

Estos hallazgos son reforzados tanto por las investigaciones de Alcón (2014) cuando concluye que “la gestión del gerente y el buen uso que haga de sus habilidades es lo que garantiza la motivación, el interés y el compromiso del personal en el cumplimiento de sus funciones” (p. 66), por Mejía (2014) cuando concluye que los factores que tienen mayor incidencia en el crecimiento de las empresas textiles de la ciudad de Quito son en primer lugar, la satisfacción total, luego la comunicación, la motivación y la efectividad y también hallan coincidencia con Albarrán (2015), Aparicio y Medina (2015).

En el objetivo específico 5 e hipótesis específica 3, se obtuvo un coeficiente de correlación positiva baja  $Rho$  ,238\*, con un  $p=0.037$  ( $p<0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que a mayor adaptación mayores habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

Teóricamente, se entiende por adaptación a la “habilidad para identificar y generar soluciones a los problemas” (Bar On, 1997, p.14).

Y esta es una característica personal que debe asumir un directivo cual fuere su cargo, porque va ser la persona que direcciona a su equipo, sumando a las soluciones que sean necesarias, debe ser original para encontrar la salida adecuada a los conflictos o problemas que se originen, debe mantener el equilibrio y la objetividad al solucionarlos, asimismo, ser justo en la toma de sus decisiones.

De no ser así, generaría insatisfacción personal en cada uno de los miembros del equipo, lo que afectaría la motivación, falta de compromiso con su labor, resentimiento y a la larga un ambiente desfavorable para trabajar cuando lo que se necesita en la gestión pública es contar con trabajadores eficientes que se sientan en armonía, comprometidos y satisfechos con el trabajo que realizan, esto es importantísimo porque incide directamente en la producción y en la calidad del servicio que ofrecen.

Estos resultados coinciden con Mejía (2014), (...) “el recurso humano es el motor de toda organización, y un empleado satisfecho es más productivo” (p. 87) y con Alcón (2014), la toma de decisiones no es consensuada y no existe un verdadero trabajo en equipo dentro de la organización (...) (p. 66).

En el objetivo específico 6 e hipótesis específica 4, Se obtuvo un coeficiente de correlación positiva baja  $Rho$  ,209\*, con un  $p=0.039$  ( $p<0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que a mayor manejo de la tensión mayores habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

El manejo de la tensión entendido por Bar On (1997) como la “habilidad para controlar impulsos y emociones (...)” (p.14).

Esto significa que un directivo debe desarrollar un adecuado perfil de personalidad, que sea estable emocionalmente, se desarrolle la tolerancia a la frustración, la resiliencia, que evite perder la calma y el control de sus emociones, puede aprender a manejar el control de su ira, pues no debe entenderse como reprimir sus emociones sino aprender a reconocerlas y expresar estas emociones negativas para evitar conflictos innecesarios en su institución. Los directivos o jefes creemos deben ser cuidadosamente seleccionados para un cargo de responsabilidad,

deberían pasar por una rigurosa evaluación psicológica y técnica también, sobre todo desarrollar en lo emocional, la tolerancia al estrés, a trabajar bajo presión y a tomar las cosas con calma que es mejor evitar tomar decisiones apresuradas por efecto de sentirse enfadado o con ira porque las consecuencias pueden perjudicar a la institución o las personas que están en ese contexto.

Los resultados coinciden con lo hallado por Mejía (2014), Manpower group (2014), Caballero, Suárez, Bruges (2015).

En el objetivo específico 7 e hipótesis específica 5, se obtuvo un coeficiente de correlación positiva baja  $Rho$  ,527\*, con un  $p=0.000$  ( $p<0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que a mayor ánimo general mayores habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

Esta dimensión de la inteligencia emocional es vital en cual área de desenvolvimiento del ser humano, sin embargo, tratándose del contexto organizacional, en que las personas en esta institución pública, sirven al estado, atienden al público de forma masiva e intensiva es esencial que maneje un adecuado estado de ánimo, se sienta satisfecho de su vida y goce de bienestar psicológico, disfrute de las cosas que realiza y viva las alegrías de otros (sus compañeros y jefes) como si fueran suyas, sino ocurriera así, el ambiente laboral volvería un ambiente tirante, de estrés constante, de rivalidad y desconfianza lo que influiría negativamente en los miembros del equipo de trabajo y si el directivo no está bien preparado o carece de esta habilidad y de inteligencia emocional en general para sostener y regular con propiedad estas interacciones sociales se generaría un caos dentro del clima emocional de la institución.

Un directivo con un estado de ánimo adecuado es el que va dar a su equipo la visión de optimismo, es el que mueva e inspire un buen ánimo en general, frente a las tareas y funciones que tenga que llevar a cabo su equipo.

Es de suma importancia que los directivos asuman con optimismo, responsabilidad y compromiso su cargo y que periódicamente en las instituciones públicas se lleven a cabo capacitaciones, talleres, coaching o diferentes actividades de integración y



cooperación como en muchas instituciones públicas y privadas lo vienen haciendo con éxito con la participación de todos los colaboradores de la institución donde no se sienta que hay directivos y colaboradores sino todos miembros de una misma institución que tienen como tal, la misma visión y misión organizacional donde el trabajo de cada uno sea reconocido, valorado y que las iniciativas sean tomadas en cuenta para una mejor toma de decisiones y manejo dentro de la institución.

Las instituciones hoy en día, se renuevan, se reinventan y asumen nuevos retos para ser líderes en su campo teniendo como guía a sus directivos y de la mano de todos sus colaboradores.

Los resultados encontrados coinciden con López (2012) y Alcón (2014), Semana Económica e Ipsos Perú (2013, 2014), Albarrán (2015), Aparicio y Medina (2015), sin embargo, contrastan con lo hallado por Manpower group (2014).

## 5. CONCLUSIONES

De acuerdo a la hipótesis general, con el estadístico de prueba de Rho de Spearman se obtuvo un coeficiente de correlación positiva baja  $Rho_{,284^*}$ , con un  $p=0.020$  ( $p<0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que existe una relación significativa y directa entre la inteligencia emocional y las habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI – 2016, es decir que a mayor inteligencia emocional mayores habilidades gerenciales.

En el objetivo específico 1, en cuanto a describir la variable de inteligencia emocional se puede afirmar que el 34,3% de los directivos de COFOPRI - 2016 evidencian una inteligencia emocional alta, el 58,2% manifiesta una inteligencia emocional moderada y el 7,5% una inteligencia emocional baja.

En el objetivo específico 2, al describir la variable de habilidades gerenciales se puede afirmar que el 28,4% presenta buenas habilidades gerenciales, el 52,2% poseen un nivel regular y el 19,4% poseen malas habilidades gerenciales.

En el objetivo específico 3 e hipótesis específica 1, se obtuvo un coeficiente de correlación positiva baja  $Rho_{,478^*}$ , con un  $p=0.000$  ( $p<0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede

afirmar que a mayor inteligencia intrapersonal mayores habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

En el objetivo específico 4 e hipótesis específica 2, se obtuvo un coeficiente de correlación positiva baja  $Rho$  ,052\*, con un  $p=0.007$  ( $p<0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que a mayor inteligencia interpersonal mayores habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI – 2016.

En el objetivo específico 5 e hipótesis específica 3, se obtuvo un coeficiente de correlación positiva baja  $Rho$  ,238\*, con un  $p=0.037$  ( $p<0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que a mayor adaptación mayores habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

En el objetivo específico 6 e hipótesis específica 4, Se obtuvo un coeficiente de correlación positiva baja  $Rho$  ,209\*, con un  $p=0.039$  ( $p<0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que a mayor manejo de la tensión mayores habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

En el objetivo específico 7 e hipótesis específica 5, se obtuvo un coeficiente de correlación positiva baja  $Rho$  ,527\*, con un  $p=0.000$  ( $p<0.05$ ), con el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se puede afirmar que a mayor ánimo general mayores habilidades gerenciales en los directivos de COFOPRI - 2016.

## 6. RECOMENDACIONES

A partir de los hallazgos encontrados se recomienda realizar investigaciones similares tomando en cuenta otros escenarios de gestión pública y compararlos con entidades privadas para contrastar los resultados analizando y explicando si hay diferencias y la naturaleza de éstas.

Investigar la variable género en futuros estudios puesto que en este estudio no se consideró, sin embargo, se observó poca presencia de personal femenino en los

cargos directivos de la institución, por tanto, resultaría interesante explicar si hay semejanzas o diferencias en cuanto al nivel de inteligencia emocional (intrapersonal, interpersonal, adaptación, manejo de la tensión y estado de ánimo) y las habilidades gerenciales (conceptuales, técnicas y humanas) y si ello repercute en su gestión de productividad y liderazgo con el personal a su cargo.

Que el proceso de selección de los directivos en una organización sea una evaluación rigurosa y completa que involucre habilidades conceptuales, técnicas pero también humanas siendo éstas consideradas como habilidades blandas y que forman parte de la inteligencia emocional, objeto de estudio de esta investigación y que constituye un aspecto primordial en las relaciones laborales y sociales en su conjunto.

Que se programen durante el año capacitaciones, talleres vivenciales de entrenamiento, coaching o diferentes actividades de integración y cooperación para todos los miembros de la institución pública a fin de fortalecerlos en los diferentes aspectos de la inteligencia emocional y de las habilidades gerenciales para optimizar la eficiencia y eficacia en la calidad de servicio que se brinda en la gestión pública y de la identificación de sus colaboradores con la institución porque se considera que la diversidad debe ser la fortaleza de una institución.

Que el área de Recursos Humanos en las instituciones públicas diseñen estrategias que contribuyan a descubrir, promover y fortalecer en sus directivos las habilidades gerenciales considerando las necesidades presentes y futuras de la institución para desarrollar líderes eficientes que posean las habilidades necesarias para colaborar de manera decisiva al buen clima institucional y de competitividad de la institución.

Que a nivel de la política institucional las autoridades de la Alta Dirección tomen decisiones idóneas al innovar estrategias de atracción, retención y desarrollo del talento humano para los directivos según las necesidades institucionales donde no solo se interesen en buscar la mejor compensación económica para ellos sino que se considere sus retos y necesidades de crecimiento personal y profesional, de tal forma que se retenga a ese directivo talentoso y se evite la fuga de talento.

Que a nivel estratégico evaluar periódicamente a los directivos para medir la eficiencia en su gestión en base a resultados y que esto constituya una ventaja

para la institución al contar con directivos que posean las habilidades de gestión idóneas a la visión y misión de la institución y con el consiguiente impacto positivo en los objetivos trazados.

Finalmente, a nivel operativo se recomienda que las direcciones permitan un crecimiento profesional continuo de sus directivos y la posibilidad de seguir asumiendo nuevos retos al interior de la institución contando con presupuesto necesario para planificar acciones que conlleven al logro de estos objetivos que ejercerán un impacto directo sobre la motivación, satisfacción, compromiso, iniciativa y calidad de vida que promuevan la generación de valor en sus miembros porque en una institución el capital más valioso que se posee es el capital humano.

## 7. REFERENCIAS

- Acosta, H.R. (2005). *Gestión de Administración de las organizaciones deportivas*. (1ra. ed.). Barcelona, España: Ed. Paidotribo.
- Albarrán, G. J. (2013) *Estrategias gerenciales y las relaciones interpersonales que reciben los docentes del posgrado en gestión pública de la Universidad César Vallejo-Lima Norte*. Perú: Universidad César Vallejo. Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/260>
- Alcón, N.(2014). *Habilidades gerenciales de funcionarios públicos de Quito, caso: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)*.(Tesis de maestría). Universidad de Carabobo. Facultad de Educación. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/4957-Fecha:2012>
- Abanto, Z.; Higuera, L.; Cueto, J. (2000). *Inventario de cociente emocional y adaptación para uso experimental en el Perú*.
- Aparicio, V., M; Medina, C., J. (2015). *Habilidades Gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo*. Tesis de maestría. Perú: Universidad del Pacífico.
- Bar-On, R. (2000) Inventario de Inteligencia emocional en jóvenes y adolescentes (EQ- I): *Test de Inteligencia Emocional*. Toronto: Multi-Health System.

- Bernal, B., C. (2007). *Metodología de la investigación*. México: editorial Prentice Hall  
ISBN: 9789702606451
- Bernal, T., C. ((2010). *Metodología de la investigación: en administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Tercera edición. Colombia: Pearson Educación.
- Billings, A. y Moos, R. (1986). *Conceptualizing and measuring coping resource and processes*. In L. Goldberger & S. Breznitz Eds, handbook of stress: theoretical and clinical aspects. New York: The free press a division of Macmillan Inc.
- Blanco P., A. (2007). *Trabajadores competentes: Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: ESIC Editorial.
- Bouteyre, E.; Maurel, M.; Bernaud, J. L. (2006). *Daily hassles and depressive symptoms among first year psychology students in France: The role of coping and social support*. *Stress and Health*, 2, 93-99.
- Caballero, D., C.C., Suárez, C., Y.P. & Bruges C., H.D.(2015) *Características de inteligencia emocional en un grupo de universitarios con y sin ideación suicida*. Universidad del Magdalena. Colombia: Revista CES Psicología, 8(2), 138-155.
- Dessler, G. (2008). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Elfenbein, H. A.; Marsh, A. A.; Ambady, N.(2002). *Emotional intelligence and the recognition of emotion from facial expressions*. En L. F. Barrett y P.
- Extremera, N.; Fernández-Berrocal, P. (2004). *El papel de la inteligencia emocional en el alumnado: evidencias empíricas*. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 6 (2). Recuperado de: <http://redie.uabc.mx/vol6no2/contenido-extremera.html>
- Extremera P., N.; Fernández Berrocal, P. (2016). *Inteligencia Emocional y Educación*. España: Editorial Grupo 5.
- Gázquez, J., J; Pérez F., M.C.; Díaz H., Á.; García Fernández, J.M.; Inglés, C., J. (2015). *Perfiles de inteligencia emocional y conducta social en adolescentes españoles*. España: Fundación VECA. p 141-160
- Goleman D. (1995). *Inteligencia emocional*. España: Editorial Kairos.

- Goleman D. (1997). *El Punto Ciego*. España: Plaza y Janés Editores.
- Goleman D. (1997). *La Salud emocional*. España: Editorial Kairos.
- Gabel, Rajeli, 2005. *Inteligencia emocional: perspectivas y aplicaciones ocupacionales*. Lima: Universidad ESAN. – 33 p. – Serie Documentos de Trabajo N ° 16.
- Kerlinger, F; Lee, H. (2009). *Investigación del comportamiento*. Cuarta edición. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, S.,R.; Fernández, C.; y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill. Ediciones Díaz de Santos.
- López G., H. (2012). *Habilidades técnicas y directivas para la planeación dentro de un organismo gubernamental*. Comisión Nacional de seguros y fianzas. México: UNAM.
- López Munguía, Olimpia (2012). *La Inteligencia emocional y las estrategias de aprendizaje como predictores del rendimiento académico en estudiantes universitarios*. Perú: UNMSM.
- Manpower Group (2014). «*La escasez de talento continúa: Cómo el cambiante rol de RR.HH. puede cerrar la brecha de la escasez de talento*». Recuperado de <[http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez\\_talento2014.pdf](http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez_talento2014.pdf)>
- Mejía, V., P. I. (2014). *Análisis del liderazgo como habilidad gerencial y su efecto en el crecimiento de las empresas textiles en la ciudad de Quito, desde el 2008 hasta el 2012*”. Tesis de Maestría. Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Robbins, S. (2011). *Comportamiento Organizacional*. (7ma. Ed.). EU: San Diego University.
- Robbins, S. y De Cenzo, H. (2008). *Administración*. México. Editorial Prentice Hall.
- Ruiz, B. C. (2007). *Instrumentos de Investigación Educativa: procedimientos para su diseño y validación*. 2a.edición. Barquisemeto, Venezuela: Ediciones CIDEG, C.A. p. 102-107 .Disponible en Internet.
- Salovey (1990). *The wisdom in feeling: psychological processes in emotional intelligence (pp. 37-59)*. Nueva York: Guilford.
- Sánchez M. y Hume M. (2004). *Evaluación e Intervención en Inteligencia Emocional*

*y su importancia en el ámbito educativo.* Toledo: Universidad de Castilla-La Mancha.

- Sánchez, C., J.E. (2012). *Uso de Habilidades técnicas y directivas para la planeación dentro de un organismo gubernamental.* Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. México: UNAM. Facultad de Ingeniería de Sistemas.
- Semana Económica e Ipsos Perú (2013). «*Gestión del talento. Sin inventario. Los resultados de la primera encuesta anual del talento de SE en alianza con Ipsos Apoyo Perú revelan la escasez de talento gerencial*». Perú: Revista Semana Económica, núm. 1371, p. 43-57.
- Semana Económica e Ipsos Perú (2014). *La II Encuesta del talento revela las carencias en las habilidades de los ejecutivos peruanos.* Edición especial de gestión del talento. Asignaturas pendientes (para gerentes). Perú: Revista Semana Económica, núm. 1418, p. 43-73
- Sotelo E., C. (2013). *El análisis estadístico.* 1a. edición. Perú: Juan Gutemberg impresores.SAC