



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN  
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**Estrategia de inteligencia emocional para el clima organizacional  
en tiempos de pandemia en servidores civiles del Gobierno  
Regional Amazonas**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad

**AUTORA:**

Díaz Ortiz, Elvia Margarita (ORCID: 0000-0002-7181-6272)

**ASESORA:**

Dra. Chávarry Ysla, Patricia del Rocío (ORCID: 0000-0003-0575-3717)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y modernización del Estado

CHICLAYO — PERÚ

2022

## Dedicatoria

A mis padres, hijos y familia quienes son mi inspiración y soporte emocional para seguir creciendo a nivel profesional.

## Agradecimiento

Agradecer al Ing. Oscar Altamirano Quispe, Gobernador Regional de Amazonas por su apoyo para el recojo de información pertinente sobre el presente estudio.

Mi especial gratitud a la Dra. Chávarry Ysla Patricia del Rocío, quien orientó la investigación, ofreciendo sus recomendaciones y sugerencias metodológicas con rigurosidad científica en materia de investigación. De igual manera, mi reconocimiento y gratitud a la Universidad César Vallejo personificada en sus autoridades por darme la oportunidad de realizar estudios de postgrado.

## Índice de Contenidos

Carátula .....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras .....	v
Resumen .....	vi
Abstract .....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	4
III. METODOLOGÍA.....	19
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	19
3.2. Variables y operacionalización .....	20
3.3. Población, muestra y muestreo .....	22
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	27
3.5. Procedimientos.....	28
3.6. Método de análisis de datos.....	29
3.7. Aspectos éticos .....	29
IV. RESULTADOS .....	31
V. DISCUSIÓN .....	41
VI. CONCLUSIONES.....	51
VII. RECOMENDACIONES.....	52
VIII. PROPUESTA .....	53
REFERENCIAS .....	55
ANEXOS.....	65

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Población de servidores civiles según áreas técnica del Gobierno Regional de Amazonas.....	23
<b>Tabla 2.</b> Muestra estimada según estratos por áreas técnicas del Gobierno Regional de Amazonas.....	26
<b>Tabla 3.</b> Validez de la propuesta por opinión de juicio de experto.....	39
<b>Tabla 4.</b> Validez de la propuesta mediante el Coeficiente de Pearson.....	39
<b>Tabla 5.</b> Confiabilidad de la propuesta según el Coeficiente de Alfa de Cronbach...	40
<b>Tabla 6.</b> Confiabilidad de Cronbach de la variable Clima organizacional y por dimensiones.....	76
<b>Tabla 7.</b> Descriptivos por ítems de la muestra piloto de la validación del cuestionario.....	76
<b>Tabla 8.</b> Cronbach por ítems de la muestra piloto de la validación del cuestionario...	77

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Distribución del nivel del clima organizacional en los servidores civiles del Gobierno Regional Amazonas, 2021.....	31
<b>Figura 2.</b> Dimensión autonomía del clima organizacional.....	31
<b>Figura 3.</b> Dimensión cohesión del clima organizacional.....	32
<b>Figura 4.</b> Dimensión confianza del clima organizacional.....	32
<b>Figura 5.</b> Dimensión presión del clima organizacional.....	33
<b>Figura 6.</b> Dimensión apoyo del clima organizacional.....	33
<b>Figura 7.</b> Dimensión reconocimiento del clima organizacional.....	34
<b>Figura 8.</b> Dimensión equidad del clima organizacional.....	34
<b>Figura 9.</b> Dimensión innovación del clima organizacional.....	35
<b>Figura 10.</b> Distribución del nivel de cada una de las ocho dimensiones del Clima organizacional.....	36
<b>Figura 11.</b> Distribución de los puntajes en escala Likert 1-5 de las dimensiones y variable clima organizacional del Gobierno Regional Amazonas, 2021.....	37
<b>Figura 12.</b> Rankin de priorización de los puntajes promedios en escala Likert-1-5 de las 8 dimensiones.....	37
<b>Figura 13.</b> Observado Vs brechas de las ocho dimensiones del clima organizacional del Gobierno Regional Amazonas, 2021.....	38

## Resumen

La investigación tuvo por objetivo proponer la estrategia de inteligencia emocional para fortalecer el clima organizacional en tiempos de pandemia de los servidores civiles del Gobierno Regional Amazonas. La muestra, fueron 186 servidores civiles obtenidos mediante muestreo probabilístico de una población de 360 trabajadores. La investigación fue de tipo básica, cuyo diseño fue no experimental, descriptivo con propuesta. La técnica fue la encuesta y el instrumento, el cuestionario del clima organizacional válido y confiable (Alfa de Cronbach =0.887) para el presente estudio. Los resultados más significativos de la evaluación del clima organizacional, fue el 5% de nivel malo, 39% regular y 56% bueno, resultados similares se evidencian en las dimensiones, dando origen a la identificación de brechas por cerrar en el siguiente orden de prioridad: presión (42%), reconocimiento (32%), equidad (28%), cohesión (28%), autonomía (26%), innovación (23%), confianza (19%) y apoyo (19%). Finalmente, se concluye que el clima organizacional en los servidores civiles es de nivel bueno en mayor proporción con una brecha por cerrar del 27%, por lo tanto, la implementación de la propuesta de estrategia de inteligencia emocional está orientada a fortalecer el clima organizacional en tiempos de pandemia de los servidores civiles del Gobierno Regional Amazonas.

**Palabras clave:** Clima organizacional, inteligencia emocional, servidores civiles, pandemia, fortalecimiento de capacidades.

## Abstract

The objective of the research was to propose an emotional intelligence strategy to strengthen the organizational climate in times of pandemic among civil servants of the Amazonas Regional Government. The sample consisted of 186 civil servants obtained through probabilistic sampling from a population of 360 workers. The research was of a basic type, whose design was non-experimental, descriptive with proposal. The technique was the survey and the instrument was the organizational climate questionnaire, which was valid and reliable (Cronbach's alpha = 0.887) for the present study. The most significant results of the evaluation of the organizational climate were 5% bad, 39% fair and 56% good, similar results are evident in the dimensions, giving rise to the identification of gaps to be closed in the following order of priority: pressure (42%), recognition (32%), equity (28%), cohesion (28%), autonomy (26%), innovation (23%), trust (19%) and support (19%). Finally, it is concluded that the organizational climate in civil servants is of good level in greater proportion with a gap to be closed of 27%, therefore, the implementation of the proposed emotional intelligence strategy is aimed at strengthening the organizational climate in times of pandemic of civil servants of the Amazonas Regional Government.

**Keywords:** Organizational climate, emotional intelligence, civil servants, pandemic, capacity building.

## I. INTRODUCCIÓN

Para favorecer la innovación y el cambio en la Administración Pública, es fundamental que el clima organizacional tenga mayor apertura, que permita integrar a los diferentes actores de la organización en la toma de decisiones, motivados en un equilibrio emocional y orientado hacia el logro de los objetivos institucionales de manera exitosa. Sin embargo, en los diferentes niveles del Estado, es típico observar un clima organizacional cerrado, en el que predomina la rigidez funcional y falta de creatividad. De igual manera, la falta de carisma y el poco conocimiento en el uso adecuado de estrategias de dirección y el desarrollo de las personas, provoca una pésima relación entre el jefe inmediato y el trabajador. Cabe precisar que, en la actualidad, los jefes no solo deben ordenar sino más bien, liderar con el ejemplo y promover la empatía, el trato horizontal y el trabajo en equipo.

En tal sentido, es importante comprender con mayor profundidad sobre cómo un grato ambiente laboral puede repercutir en el trabajo. En el contexto internacional, el Foro de Recursos Humanos (2021) señaló que hay cerca de mil millones de dólares que se pierden en productividad debido a cierto grado de depresión y ansiedad en el centro de labores. Randstad Workmonitor (2020) indicó que, durante el 2017 al 2019, el índice de satisfacción laboral a nivel mundial fue de 71% y que aumentó en 3% en el 2020. Gympass (2020), precisó que casi el 70% de las personas encuestadas a nivel mundial consideran que el factor bienestar es un aspecto muy positivo para el trabajo y un 77% confirman que es imprescindible que su organización se preocupe por su bienestar.

Actualmente, estamos viviendo en un contexto de globalización, donde el mundo cambia constantemente y faculta un mayor desarrollo de ciertas actividades. Por ejemplo, la pandemia a causa del COVID-19 ha provocado diversas situaciones adversas a nivel mundial. En tal sentido, debemos mencionar otros aspectos importantes que replican en el entorno laboral. Según el estudio hecho por Cigna (2020), denota que un 74% de los españoles afirman vivir en una cultura laboral de estar siempre conectado al pasar la oficina a la casa. Del mismo modo, un 45% de ellos afirman que padecen de estrés laboral provocando desgaste profesional. Pese a ello, un 79% afirman llevarse bien con sus compañeros y un 67% se llevarían bien con sus supervisores.

En esa lógica, según el estudio de S&P (2021), el 67% de las empresas estadounidenses esperan que el trabajo desde la casa dure por mucho más tiempo ya que los colaboradores han tenido que trabajar y socializar en línea al mismo tiempo. Además,



se menciona que este cambio de lo presencial a lo remoto ha originado una falta de respeto hacia los jefes y hacia las normas de un ente y que, incluso, puede llegar a las obscenidades por medio de los mensajes generando denuncias por acoso laboral. Según lo mencionado por Jie et al. (2021) este tipo de acto, obviamente, afecta en el desempeño laboral, atenta con los valores de la empresa, aqueja al clima de una institución y, por ende, afecta a toda la cultura organizacional.

Como se menciona en un diario argentino, cerca del 72% de argentinos están satisfechos con sus puestos de trabajo y que, dentro de la misma línea y en Latinoamérica, le siguen Chile, Brasil y México con un 72%, 77% y 84% de satisfacción laboral respectivamente (Ávila, 2021). Asimismo, el representante de Randstad Argentina, detalla que el 34% de los colaboradores argentinos manifestaron que ven propicio un cambio de empleador manteniendo tareas similares, mientras que el 43% dijeron que desean realizar trabajos diferentes, pero con el mismo empleador (como se citó en Ávila, 2021). Por último, un 30% preferirían encontrar un nuevo trabajo y un 71% siente que puede realizar algo completamente diferente a sus funciones (Ávila, 2021).

En nuestro país, según el portal de Aptitus del Diario el Comercio (2018), el 81% de los trabajadores peruanos precisan que es muy importante el clima laboral y un 86% estarían dispuestos a renunciar a su trabajo a causa de un mal ambiente de trabajo. Además, un mal entorno laboral podría afectar en 20% la productividad de una institución; por otro lado, un 49% indicó que se practica la meritocracia como manera de reconocimiento, un 64% se siente considerado por su jefe directo y un 36% precisó que su trabajo no es apreciado; entre los aspectos más valorados el 27% dijo que era la remuneración y el 23% considera un buen ambiente laboral. Igualmente, un 78% señala que el trabajo a distancia permitirá ser más productivos. Según Osorio citado por el Diario Gestión (2019), menos del 50% de las empresas aplican medidas para mejorar su entorno.

Todos los inconvenientes o problemas antes mencionados se ven reflejados en el sentir de la población y percepción que ellos tienen porque, como hemos visto, el nivel del clima laboral que pueda haber en una institución influye en personas de adentro y fuera de la misma. Es así como, según reporte del INEI (2021), la ciudadanía ha valorizado, durante el período octubre del 2018 a marzo del 2020, con un 46.4% de aprobación la gestión del Gobierno Central, con 24.7% al Gobierno Regional y con 32.2% al Gobierno Local. Esto nos da a entender que, en todos los niveles del Gobierno, la conformidad es baja ya que no superaron el 50% de preferencia. Esto se acentúa en el área rural.

Para desarrollar dichas medidas, es importante que los jefes inmediatos no solo propongan sino también actúen con el ejemplo, liderando la institución. Pero en la Administración Pública de nuestro país, normalmente no se desarrolla dicho comportamiento de los servidores públicos, según Quintanilla (2021) puede darse porque están dejando de lado el liderazgo, desenfocándose de la orientación a resultados personales e institucionales lo que origina que se puedan resquebrajar los equipos de trabajo. Es por ello, que la presente investigación, pretende proponer una alternativa de solución a un problema científico planteado en la siguiente interrogante: ¿Cómo la estrategia de inteligencia emocional fortalece el clima organizacional en tiempos de pandemia en servidores civiles del Gobierno Regional Amazonas?

La justificación del estudio se basa en el análisis y la determinación de las deficiencias respecto a la gerencia estratégica para el manejo correcto de un óptimo clima organizacional, donde prima la inteligencia emocional como base para fortificar las instituciones públicas. Por ello, la investigación se justificó por su conveniencia, relevancia social, utilidad metodológica y valor teórico, ya que, radicó en el hecho de verificar cómo en el Gobierno Regional de Amazonas, los servidores públicos denotan la relación entre el manejo de la inteligencia emocional y el clima organizacional en donde ambas variables en conjunción permitirán un correcto trabajo, logrando la eficacia y la eficiencia en el buen servicio al ciudadano. Además, aporta sostenibilidad a lo largo del tiempo, ya que podrá ser tomado en cuenta como fuente secundaria para posteriores investigaciones.

En ese sentido, la investigación planteó los siguientes objetivos; el objetivo general fue: Proponer la estrategia de inteligencia emocional para fortalecer el clima organizacional en tiempos de pandemia de los servidores civiles del Gobierno Regional Amazonas. Como objetivos específicos se propuso: 1. Diagnosticar el nivel de clima organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Amazonas en tiempos de pandemia. 2. Identificar el orden de priorización de las dimensiones: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación del clima organizacional en los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas, en tiempos de pandemia. 3. Identificar las brechas por cerrar del clima organizacional y dimensiones en tiempos de pandemia en los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas. 4. Elaborar y validar la propuesta teórica en estrategia de inteligencia emocional para fortalecer el clima organizacional en tiempos de pandemia de los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas. Con relación a la hipótesis, no se ha planteado, puesto que el presente trabajo de investigación al ser descriptivo, no amerita hipótesis de investigación (Matos y Vera, 2017).

## II. MARCO TEÓRICO

Revisando la literatura se encontraron investigaciones previas sobre las variables de estudio y en ese contexto a nivel internacional se cita a Montoya et al. (2017), quienes en Chile publicaron su artículo científico, cuyo objetivo planteó determinar la relación entre el clima organizacional y satisfacción con el trabajo, en una muestra de 116 funcionarios. Emplearon una metodología descriptiva con enfoque cuantitativo y diseño correlacional. Entre los principales resultados se encontró que el 90.6% expresaron estar satisfechos con su trabajo y el 72.7% perciben un clima organizacional alto. Los funcionarios con mayor antigüedad y con menos horas de trabajo, perciben un nivel alto de clima organizacional y están más satisfechos con su trabajo. Finalmente, los autores concluyen que un nivel elevado de clima organizacional se asocia a un mayor nivel de satisfacción con el trabajo.

Asimismo, Pedraza (2020) en Colombia en su estudio “El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas” el cual se planteó como objetivo estudiar la relación de dependencia de las variables; la metodología empleada es descriptiva con enfoque cuantitativo, el tipo de investigación es no experimental, el diseño es correlacional y la muestra fue de 80 personas. Entre los principales resultados tenemos que el 53% de los encuestados considera que no existe un sistema de escalafón de méritos y el 58.8% indica que las críticas son mayores que las recompensas y estímulos. El 62.5% aprecia que no hay una relación entre las recompensas y desempeño laboral. Se concluye que los factores como la recompensa, afecto, apoyo, estándares e identidad son componentes que caracterizan el clima organizacional.

También, Chirino et al. (2018) en Venezuela analizaron el clima organizacional en el emprendimiento sostenible, con el fin de identificar la influencia ambiente laboral en el desarrollo del emprendimiento y en el éxito, la metodología empleada tuvo enfoque cuantitativo, el tipo de investigación fue descriptivo y transaccional de campo y la muestra fue de 63 trabajadores. Como principales resultados, el 23.81% y el 22.22% mencionaron que algunas veces o casi nunca la gerencia se esfuerza con su equipo de trabajo. Se concluye que, de acuerdo con la investigación, los colaboradores se sienten insatisfechos o sombríos con el nivel del clima laboral (2.31%) en sus respectivas áreas y existe poca actividad organizacional.

Así también, Brito et al. (2020), se propuso identificar cómo es percibido el clima organizacional por parte de los colaboradores y cómo dicha percepción afecta su

desempeño; la metodología empleada fue descriptiva con enfoque cuantitativo, el diseño es correlacional y la muestra fue de 78 participantes. Los resultados principales indican que el 18% son indecisos respecto al clima laboral. Las dimensiones de responsabilidad y capacidad recibieron un 70% de aprobación. El 29% evalúa negativamente la variable acompañamiento. Concluyen que en los planes de acompañamiento de los colaboradores deben implementar canales de comunicación efectivo con la finalidad de manejar sus inquietudes participar en la toma de decisiones.

Igualmente, Asgari et al. (2020) en Irán examinaron el liderazgo transformacional y transaccional, el comportamiento cívico organizacional, la satisfacción laboral y el apoyo organizacional percibido; este estudio tiene un enfoque descriptivo y correlacional, la población fue de 250 empleados y la muestra fue de 201. Dentro de los principales resultados tenemos que el liderazgo transformacional se asoció positivamente con el apoyo organizacional percibido ( $r = 0.48$ ) y con la satisfacción laboral ( $r = 0.48$ ); el apoyo organizacional percibido arrojó correlaciones significativas ( $p < 0.01$ ) de 0.37 con satisfacción laboral y 0.44 con comportamiento cívico organizacional. Se concluye, que los gerentes pueden involucrar a sus empleados en comportamientos de ciudadanía como consecuencia de su liderazgo transformacional.

Por otro lado, Martínez et al. (2019) en México analizaron el clima organizacional de un Centro de Salud de Primer Nivel de Atención Morelos, México. Este estudio es de tipo transversal, descriptivo con enfoque cuantitativo, la población y muestra fue de 13 empleados. Como resultados se obtuvo que la motivación fue la dimensión con menor representatividad, la reciprocidad y el liderazgo presentaron las mayores diferencias con un  $p=0.032$  para ambos. En escolaridad, la motivación ( $p=0.003$ ) y la participación ( $p=0.352$ ) mostraron diferencias significativas. Por ende, se concluye que existe niveles pocos satisfactorios de clima laboral, alterando factores como la motivación y la reciprocidad. Las cuatro dimensiones en análisis son propicias para mejorar el comportamiento y el desempeño de los colaboradores.

Además, Paredes et al. (2021) en México se propusieron determinar el grado de asociación entre habilidades directivas y clima organizacional de las Pymes de Villa Juárez, fue una investigación descriptiva con enfoque cuantitativa y la muestra fue de 53 gerentes. Los principales resultados evidencian que la variable negociación tiene el mayor efecto sobre el clima organizacional (0.567), mientras que el liderazgo (0.306) tiene menor impacto, pero igual es significativo. El  $R^2$  fue de 0.804 lo que indica que el 80.4% de la

varianza del clima organizacional en las pymes está fuertemente relacionado por los factores de negociación y liderazgo. Finalmente concluyeron que la habilidad de negociación en los gerentes es de nivel medio y el liderazgo es una habilidad directiva que impulsa a obtener un clima organizacional positivo al tener una asociatividad alta.

De igual importancia, Pantoja et al. (2020) en Colombia analizaron la relación entre el clima y la violencia laboral en funcionarios. Esta investigación es cuantitativa de tipo descriptiva correlacional con diseño transversal, la población fue de 1501 funcionarios y la muestra de 410 participantes. Dentro de los resultados tenemos que para un 79% de los funcionarios perciben un favorable clima laboral. La presencia de manipulación para inducir el castigo fue de 16% en el nivel alto y un 49% en el nivel medio. Un 45% indicaron que no existe daños a la imagen pública. Se reportó un 10.2% de acoso psicológico. Entre el clima y violencia organizacional existe una relación negativa ( $r=-0,441$ ,  $p<0,005$ ). Por ende, se concluyó que la violencia laboral no se relaciona de manera vital con el medio ambiente físico ya que la violencia se asocia más a las relaciones entre funcionarios.

Riveros y Grimaldo (2017) en Lima estimaron la relación entre valores y clima organizacional en una muestra de 100 docentes de una institución de educación superior, el diseño de la investigación es descriptivo con enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y muestreo no probabilístico. En sus resultados muestran que, en jerarquía de valores, la benevolencia y universalismo se ubican en los primeros, y los de poder en último lugar. La mayoría de los participantes se ubican en los niveles medio respecto a la percepción de los distintos niveles del clima organizacional. Las escalas de valores como el poder, autodirección, estimulación y tradición tuvieron una correlación más significativa, resaltando la tradición (valores) y desafío (clima laboral) con un  $r_s = 0.66$ ,  $p<0.01$ ,  $r_s^2 = 0.44$ . Finalmente, concluyen que existe significancia entre los valores como autodirección, universalismo y estimulación, con las dimensiones de clima organizacional.

Arias et al. (2018) en Arequipa analizaron las relaciones entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales, la metodología fue descriptiva con enfoque cuantitativo, la investigación es comparativa, el diseño es correlacional y de carácter predictivo y la muestra fue de 73 trabajadores. Los resultados indican que las dimensiones más bajas fueron de estándar y reconocimiento, mientras que las relaciones interpersonales fueron óptimas al igual que la valoración del clima organizacional. La variable satisfacción tiene una relación moderada con el clima organizacional ( $r=0.387$ ). Dentro del clima laboral, la dimensión espíritu de trabajo fue la más alta (0.822) y la

flexibilidad fue la más baja (-0.013). A modo de conclusión se plantea que tanto los factores organizacionales como sociales son fundamentales en el comportamiento organizacional.

También, Bada et al. (2020) investigó la relación entre el estrés y el clima laboral en docentes peruanos; la metodología fue descriptiva con enfoque cuantitativo, el diseño fue correlacional y muestra estuvo compuesta por 140 docentes. Los resultados arrojaron que el estrés laboral es de nivel medio con el 80.7%. El clima organizacional es de nivel alto con el 78.6%. La relación entre el estrés laboral y el clima organizacional es significativa inversamente proporcional ( $r = -0,252$ ). De ahí, se concluye que debido a la asociatividad negativa entre las variables de estudio se debe promover un clima institucional adecuado, inclusivo y sostenible en el tiempo, mientras que Esquivel (2020), en Huaraz concluyó que existe una correlación significativa entre las variables del clima y compromiso organizacional. Por el contrario Coronel et al. (2020) al evaluar el clima organizacional, pudo hallar que el 5% lo percibe como muy bajo, el 12% bajo, 76% alto y el 8% muy alto, lo cual es equivalente a una percepción buena del clima organizacional

Urbano (2018) en Huaraz realizó su investigación con la finalidad de evaluar el impacto del clima organizacional en la mejora del desempeño laboral en los trabajadores de dicha entidad, la investigación tiene enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y transaccional de carácter correlacional-casual, la población y muestra está constituida por los 13 trabajadores. Sus resultados indican que en el nivel de percepción global del ambiente laboral un 54% de los trabajadores calificaron como favorable, en relación con la infraestructura y tecnología un 8% lo califica como muy favorable y en relación con el desempeño laboral un 38% lo califica de excelente. Se concluyó que un adecuado clima organizacional mejora el desempeño laboral en los trabajadores de la ALA-HZ.

Chata (2019) estudió la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito puneño de Coata, la metodología fue descriptiva con enfoque cuantitativo, el tipo de investigación es no experimental, el diseño fue correlacional y muestra fue de 122 docentes de tres instituciones educativas. Los resultados indican que un 55% de los docentes de educación inicial tienen un estilo de liderazgo de democrático. En el nivel primaria 14 docentes poseen estilo democrático y 10 un estilo autoritario. En el nivel secundaria un 44% poseen estilo democrático y un 32% un estilo autoritario. Un 62% de los encuestados mencionan que existe un clima organizacional favorable. Por ende, se concluye que existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional indicando su favorabilidad.

Por último, Charry (2018) en Lima publicó su artículo científico “La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público” cuyo propósito fue establecer la correlación entre variables; la metodología fue descriptiva, cuantitativa con diseño no experimental y la muestra fue de 200 trabajadores. Dentro de sus resultados se menciona que existe una correlación significativa positiva entre la gestión de la comunicación interna y el clima laboral ( $r=0.959$ ). El 42.5% de los encuestados refieren que no se hace uso del canal oral y el 55.5% mencionan que no existe un nivel de relacionamiento oportuno. Un 63% respondieron que los colaboradores no se saludan amablemente. Finalmente, concluye que existe un clima desfavorable entre los miembros y que existe microclimas laborales negativos para el desempeño de los colaboradores.

Es imperativo mencionar que, en el ámbito local (Chachapoyas), lugar donde se encuentra ubicado el Gobierno Regional de Amazonas, no existe un trabajo de indagación previo, por lo que la presente investigación es pionera y cuyos parámetros puedan servir para desarrollar futuras investigaciones de índole similar para que permitan establecer, de una mejor manera, acciones significativas que coadyuven a la realización de estudios con muestras más representativas para llegar a conclusiones pertinentes, ya que el desarrollo del clima organizacional es un tema amplio de investigación.

En tal contexto, la presente investigación se sustenta en las teorías, principios, modelos y enfoques de la inteligencia emocional y el clima organizacional; aquellos enunciados que producto de un riguroso análisis por diferentes autores u organizaciones, han llegado a un alto nivel de abstracción de definir, describir, relacionar y explicar las variables que estamos abordando. Para ello, se analizó la literatura relacionada a cada variable: inteligencia emocional y clima organizacional, y se estudia cada una de sus dimensiones, tal como describimos en los siguientes párrafos.

En consecuencia, la variable independiente inteligencia emocional, es definida por Goleman (1995) (como se citó en Nachtigall, 2018) como el nivel más general para conocer y regular las emociones en nosotros mismos y en los demás. Esto quiere decir que, está en nosotros el poder tener autocontrol al momento de lidiar con factores que puedan afectar nuestra actitud de manera tal que forje nuestro carácter. Es por ello, por lo que Goleman indica que el ser humano posee dos mentes una racional y otra emocional, que siente, pero que interactúan de forma tal que nos permiten guiarnos en nuestro comportamiento (Huang et al., 2021). Es importante mencionar que Goleman no fue el pionero de la inteligencia emocional, pero él difundió este concepto en base a su experiencia y conocimiento.

Es así, como Goleman plantea cinco capacidades o dimensiones fundamentales que ayudan a manejar nuestra inteligencia emocional partiendo por la autoconciencia que nos permite identificar y entender las fortalezas, debilidades e impulsos propios; el autocontrol que nos subordina los instintos para el cumplimiento de objetivos; la automotivación que nos hace desarrollar la proactividad; la empatía que nos hace comprender los problemas ajenos y las habilidades sociales que nos ayudan a construir redes de aliados y colaboradores (Goleman, 2019). Todas estas categorías, nos permiten comprender a la persona como un ser emocional, por lo que, es necesario prestarle especial atención al control y regulación de las emociones.

Asimismo, desde la teoría de competencias, la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer y manejar nuestros propios sentimientos para luego poder motivarnos y monitorear nuestras relaciones en la sociedad (Korzynski et al., 2021). Se menciona, además, que las emociones permiten el actuar del ser humano y que de ahí nace su idea de que el ser humano posee dos mentes como las mencionadas anteriormente (Goleman, 2019). Es así, como la mente racional es capaz de realizar análisis respecto a las acciones que uno realiza día a día; en cambio, la mente emocional corresponde al componente impulsivo y que es más relevante que la primera, ya que, cuando más intenso se hace un sentimiento, más fácil se hace desplazar a la mente racional (Goleman, 2019).

Del mismo modo, Goleman hace referencia a los cinco elementos que posee la inteligencia emocional desde su perspectiva en donde menciona al conocimiento de las propias emociones compuesta por la autoconciencia, la gestión de las emociones regida por la autorregulación cuyo propósito es entrenar nuestros sentimientos y controlar las expresiones negativas como la ira, la cólera y la tristeza o fortalecer las positivas como la alegría, la automotivación que permite la productividad, el reconocimiento de las emociones en los otros enmarcadas por la empatía y el manejo de las relaciones para el establecimiento de las relaciones interpersonales óptimas.

Sin embargo, esta teoría fue replanteada por el mismo autor, puesto que, posteriormente las redujo a cuatro: la autoconciencia compuesta por la autoevaluación, autoconciencia emocional y autoconfianza el autocontrol definido por el autocontrol emocional, la formalidad, la responsabilidad, adaptabilidad, motivación al logro y la iniciativa; la conciencia social que abarca la empatía, conciencia organizacional y la orientación al cliente y para finalizar el manejo de las relaciones que permite la gestión de



conflictos, influenciar en los demás para poder catalizar el cambio en base a la construcción de alianzas enfocado en el trabajo en equipo.

Para Mayer y Salovey (1990, como se citó en Manosalvas, 2017) mencionan que la inteligencia emocional es un tipo de inteligencia social que si bien es cierto involucra la capacidad de controlar las emociones propias y de los demás, también permite distinguirlas para guiar el pensamiento y acciones basadas en las emociones. Últimamente, la inteligencia emocional se refiere a las habilidades que desarrollan la conciencia de los estados emocionales de uno mismo y de los demás y la capacidad de regular o utilizar las emociones para afectar positivamente el desempeño del rol (Mattingly & Kraiger, 2019). Según Choi et al. (2019) conduce directa e indirectamente a reducir el estrés y cansancio en el trabajo o en la vida diaria; sin embargo, la carencia de inteligencia emocional limita a los empleados la creación de valor (Boadi et al., 2020). Por ello, Pekaar et al. (2020) afirma que las emocionales son una parte inseparable de la vida diaria de las personas.

Por tal motivo, dichos autores han mencionado que la inteligencia emocional se relaciona por medio de cuatro elementos entre sí, como la percepción emocional que es la capacidad de expresar las emociones mediante diferentes aspectos como el lenguaje y el comportamiento; la facilitación emocional del pensamiento el cual es un aspecto subjetivo y que se denota mediante el optimismo, perseverancia y otros valores; la comprensión emocional que el proceso de construcción de capacidades y destrezas las cuales, a su vez, están dadas por la capacidad de etiquetar emociones, la habilidad de comprender sentimientos complejos (emociones antagónicas) y la habilidad para reconocer las transiciones entre emociones; y por último la regulación emocional la cual se da mediante la manera de pensar lo que permite el crecimiento emocional, intelectual y personal.

Por otro lado, Mayer y Salovey (1997, como se citó en Caizapanta, 2018) siguiendo la línea de su primer enfoque de 1990, consideran a la inteligencia emocional como una habilidad expresada de diversas maneras en donde se destaca la palabra “exactitud” para valorar y expresar las emociones y, de este modo, facilitar el pensamiento crítico para una práctica toma de decisiones que será de ayuda a nivel educativo, laboral, personal y social. Además, es decisivo en la regulación de las emociones para desarrollar el crecimiento intelectual y emocional. Es así por lo que proponen cuatro habilidades jerarquizadas que va desde la percepción hasta la regulación emocional.

La primera habilidad hace referencia a la percepción emocional la cual permite

identificar, reconocer y distinguir entre los propios sentimientos, así como la de los demás. En otras palabras, poner énfasis en las señales emocionales que se da mediante los elementos no lingüísticos de la comunicación como la expresión facial, la tonalidad de la voz, posturas, movimientos corporales, entre otros. Sin embargo, para desarrollar esta habilidad uno debe conocerse. Así mismo, la segunda habilidad está dada por la facilitación o asimilación emocional en donde uno debe hacer propio dichas emociones con la finalidad de dar respuesta o solución a un problema. Esto quiere decir que las emociones pueden actuar de manera positiva en el razonamiento de una persona para que se pueda tomar decisiones oportunas.

De igual manera, la tercera habilidad menciona la comprensión emocional la cual trata sobre el reconocimiento exacto de las emociones (ya que las personas en sí poseen una mezcla de estos los cuales deben ser esclarecidos mediante la reflexión) y las causas que originan los estados de ánimos cambiantes y sus repercusiones sobre las decisiones a tomar. Finalmente, el último escalón de la jerarquía hace referencia a la regulación emocional que permite estar abierto a los sentimientos y así percibir, comprender y reflexionar sobre los mismos con la finalidad de extraer lo mejor de cada uno y así darle una utilidad. Por tanto, el individuo es capaz de manejar los aspectos intra e interpersonal.

Siguiendo la línea teórica de la inteligencia emocional de Mayer y Salovey, Bar-on (1997, como se cita en Caizapanta, 2018) señala que es un conjunto capacidades independientes de la intelectual como las competencias, aptitudes o destrezas que influyen en nuestra habilidad para tomar una decisión bajo presión y demanda ambiental. Así bien, la inteligencia socioemocional se basa en una red de competencias emocionales y sociales que, interrelacionadas entre ellas, son determinantes al momento de comprendernos, entendernos y expresarnos de forma efectiva con los otros. Es así como Bar-on propone cinco factores que sistematizan la inteligencia socioemocional.

En primer lugar, tenemos el componente intrapersonal, el cual es aquel conocimiento de los aspectos internos de uno mismo como los sentimientos y las emociones las que luego permiten guiar el comportamiento. Este factor posee subcomponentes como la asertividad la cual se define como aquella capacidad para expresar las opiniones y reclamar con firmeza nuestros derechos sin trasgredir los derechos de los demás; la autocomprensión emocional, es decir, el conocimiento propio y sincero; el autoconcepto el cual nos permite respetarnos a nosotros mismos desde los aspectos positivos y negativos; la autorrealización que nos concede a realizar lo que

queremos en realidad y la independencia que nos permite dirigir nuestras vidas.

En segundo lugar, tenemos el componente interpersonal, como aquella habilidad que refleja las relaciones con los demás y cómo lidiamos con sus emociones o pensamientos. Por ello, comprende a la empatía la cual nos permite comprender los sentimientos de los demás, las relaciones interpersonales que nos sirve para establecer y mantener óptimas relaciones y la responsabilidad social que se caracteriza por hacernos demostrar como una persona cooperativa dentro de la sociedad. El dominio de esta habilidad es fundamental en los directivos de una organización, así como también, en cada uno de los miembros que la integran.

Así también, en tercer lugar, está el componente de adaptabilidad que comprende la habilidad de desenvolvernos por medio de la conciliación entre las emociones y el entorno. Aquí está presente el factor de dar soluciones a los problemas, el factor de la prueba de la realidad que nos ayuda a evaluar entre lo objetivo y lo subjetivo y, por último, la flexibilidad que nos deja realizar ajustes a las emociones, pensamientos y conducta. Y finalmente, en cuarto lugar, está el componente del manejo del estrés el cual implica la noción de resistir y manejar correctamente situaciones, es decir, soportar las situaciones difíciles sin rendirse; debemos controlar nuestros impulsos. A esto, debemos sumarle el quinto factor, que tiene que ver con el hecho de mantenernos felices o satisfechos con la vida para disfrutarla y mantener un optimismo veraz a pesar de la adversidad.

Así, la inteligencia emocional puede ser la capacidad de aceptar y gestionar conscientemente nuestras emociones, teniendo en cuenta la importancia de ellas en los quehaceres de nuestra rutina y así como en las decisiones que tomemos (Arrabal, 2018). Sumando a ello, Huang et al. (2021) definen inteligencia emocional como aquella habilidad para poder percibir, generar y entender las emociones, con la finalidad de regularlas y así promover el crecimiento intelectual y emocional de cada uno. De ello, Michels & Schulze (2021) señalan que aquellas personas que poseen un alto grado de inteligencia emocional desarrollan habilidades y destrezas que les permite desenvolverse mejor socialmente, hacer frente a las adversidades de manera sobresaliente y positiva y que, en complemento, desarrollan estrategias que les permitiría automotivarse

De igual manera, las habilidades de inteligencia emocional pueden ayudar a las personas a afrontar mejor los estados emocionales estresantes como la depresión y fomentar sentimientos más positivos (Huang et al., 2021). En concordancia con lo

mencionado anteriormente, Zhao et al. (2021) proponen que son las emociones las que nos permiten afrontar las situaciones demasiado difíciles como la persistencia a pesar de la frustración, las pérdidas irreparables, las relaciones de pareja, entre otras que, por lo general, no pueden ser resueltas por el intelecto siendo un indicador de que las emociones tienen preponderancia sobre los momentos más cruciales a diferencia de la razón.

De allí nace la idea de considerar a las predisposiciones como tendencias innatas para actuar frente a ciertos eventos que permitirían el auge de habilidades positivas para el desarrollo de la inteligencia emocional, como el optimismo y la autovaloración (Olasupo et al., 2021). En el primer caso, podemos ver al optimismo de dos maneras, como una disposición de la personalidad propia que se interseca de los factores externos y la definición personal que le da cada persona o también como aquel valor o principio que nos ayuda a afrontar diversas situaciones con buen ánimo o perseverancia. Y, en segundo lugar, tenemos a la autovaloración que define la autoimagen conllevando a mejorar las relaciones intra e interpersonales, presentándose como elemento básico relacional.

Por otro lado, en relación con la variable dependiente, es decir, al clima organizacional, es definida por un colectivo de autores, como percepción que los integrantes de una institución pueden reflejar mediante sus actos (Adeniji et al., 2018; Andersson et al., 2020; Bunner et al., 2021; Li et al., 2020; Korzynski et al., 2021). Esto es así porque va a depender del grado de satisfacción dentro del lugar de trabajo que ellos puedan concebir, el nivel de comunicación interna que pueda desarrollar un ambiente sin dudas y el tipo de liderazgo el cual debe ser conciliador y autónomo propiciando la participación de todos los colaboradores de manera horizontal. De esta manera habrá mayor compromiso por parte de los trabajadores y, con ello, se fortalecerá la cultura de la organización.

La primera vez que hubo un indicio de lo que consistía un ambiente laboral fue por la teoría de las relaciones humanas propuestas por Elton Mayo en antípoda a la teoría de la administración propuesta por Fayol (1916) (como se citó en Adeniji et al., 2018). Elton Mayo (1950) promueve la motivación de los colaboradores (primer factor) de una organización en donde radica la preocupación o el bienestar por las necesidades de ellos (citado por Adeniji et al., 2018); sin embargo, si estas necesidades no son compensadas produce insatisfacción, apatía y desorganización. El segundo factor, está relacionado con la jerarquía de necesidades propuestas por Maslow (1943) en cinco niveles: fisiológicos, seguridad, sociales, autoestima y autorrealización (como se citó en Espinoza, 2017). Por

último, el tercer factor, se basa en el liderazgo organizacional ya que es pertinente en la dinámica grupal de la empresa (Espinoza, 2017).

En 1960, Douglas McGregor propuso la teoría "X" y la teoría "Y" las cuales están relacionadas con el ámbito de la gestión de los recursos humanos. La primera teoría sugiere que los directivos de una institución consideran a los trabajadores poseedores de un buen rendimiento si y solo si se encuentran bajo presión o amenazas y que, para Espinoza (2017), ellos actuarán indiferentemente a los propósitos de la organización si es que no están expuestos a ambiciones y responsabilidades dado que el hombre es flojo y no es capaz alcanzar el autocontrol (Chiavenato, 1995, como se citó en Delgado y Jaik, 2017) dando hincapié al uso de la coerción o amenazas provocando resistencia a los cambios.

A diferencia de la teoría autocrática o impositiva (Teoría "X"), la teoría "Y" (democrática o participativa), se basa en los valores de cada uno y en la participación creativa y dinámica de las personas ya que, estando motivadas, son capaces de asumir mayores responsabilidades y así poder potencializar su desarrollo personal y profesional (Apipalakul & Kummoon, 2017). De esta manera se puede buscar alternativas de solución en las áreas que requieran de mejoría con la finalidad de crear condiciones favorables para un mejor desarrollo de los objetivos de la empresa dado que para los trabajadores, el trabajo, es sinónimo de algo inherente o motivador a sus vidas. En esta segunda postura, lo funcionarios pueden aportar sus ideas de manera horizontal dado que ellos y los administradores tienen objetivos en común en pro de la institución.

Likert (1967, como se citó en Delgado y Jaik, 2017) propuso la teoría del clima organizacional, desarrolló un sistema que permite visualizar la relación causa-efecto de los climas organizacionales y, a su vez, examinar el papel de las variables que integran el mismo. De acuerdo con el autor, el comportamiento de cada individuo se basa por los contextos de la organización y del actuar de los jefes inmediatos. Esta perspectiva, permite discernir cuatro factores que intervienen sobre la percepción individual del ambiente laboral, tales como los parámetros vinculados al contexto, la tecnología y la estructura organizacional; la posición jerárquica que el colaborador ocupa dentro la empresa; los factores individuales como la personalidad enmarcada en las actitudes y la percepción que haya entre todos los miembros de la organización.

Dentro de la misma década de los 60, la teoría propuesta por Litwin y Stringer (1968)

permitiría describir aspectos del comportamiento fundamentales de todos los colaboradores de una organización considerando factores como la motivación y el clima laboral (como se citó en Delgado y Jaik, 2017). El modelo aplica un sistema de entrada y salida en donde el clima organizacional es el intermediario entre el sistema organizacional y la motivación producida por dichas herramientas. De este modo, se logra un comportamiento emergente mediante la interacción directa de las dimensiones del clima organizacional, en donde el comportamiento motivacional trae consecuencias para la organización como el aumento de la reputación, adaptabilidad y satisfacción laboral en todos los niveles de la institución (Delgado y Jaik, 2017).

Para el año 1981, Ouchi propuso la Teoría “Z” o también conocida como el método japonés en donde se asevera que la autoestima de los colaboradores está estrechamente relacionada con el aumento de la productividad, siempre y cuando no se desligue la condición del ser humano con la del empleado. En el mismo contexto, Navarro y García (2007, como se citó en Espinoza, 2017) menciona que, es casi imposible separar la vida personal de los colaboradores de los asuntos laborales ya que el ser humano tiende, por inherencia propia, a naturalizar las condiciones laborales existentes para que de esta manera se pueda aumentar la productividad en simultáneo con la autoestima. Esta teoría permite conocer sobre el desarrollo y la integración de todos los empleados, generando confianza y eficiencia en el trabajo.

Otra teoría que enmarca y que está relacionada al ambiente laboral es aquella propuesta por Philip, Larry y Keneth (1992) quienes expresan que los administradores o funcionarios promueven cierto estilo al momento de liderar (Korzynski et al., 2021). Por tal motivo, existen tres estilos de liderazgo que pueda haber en una institución (Bor, 2020). La primera es el liderazgo autocrático en donde existe la imposición de órdenes y sin participación de los subordinados, la segunda es el liderazgo liberal en donde el líder destina las responsabilidades y espera que los empleados asuman la responsabilidad en donde la participación de este es limitada y brinda información cuando se la pidan, y el último estilo es el liderazgo democrático en donde se prioriza la participación de todos los miembros en donde existe consenso para la toma de decisiones (Bor, 2020).

De igual manera, el clima organizacional tiene su soporte en tres enfoques fundamentales (Adeniji et al., 2018): el primer enfoque denominado objetivo-estructural, está centrado en la organización; ya que las características permanentes que describen y la distinguen de otra, influyen en el comportamiento de las personas que la forman. El

segundo enfoque, es el subjetivo: centrado en el empleado, puesto que plantea el clima organizacional como la “opinión” que el empleado se forma de la organización. Y el tercer enfoque, es el de síntesis en el que se emplea una combinación del primer y segundo enfoque; los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (1968) (como se citó en Adeniji et al., 2018).

Ahora bien, como ya conocemos cómo se desarrolló el clima organizacional a través del tiempo, podemos definirlo en base a las perspectivas teóricas. En tal sentido, para Chiavenato (2001, como se menciona en Álvarez et al., 2016) el clima organizacional es un componente importante, dado que las personas constantemente se están adaptando para velar por sus necesidades que les permita equilibrarse personalmente frente a las mismas. Asimismo, Chiavenato también detalla que existen ciertos factores como la tecnología, los reglamentos, las políticas y otros aspectos que influyen y repercuten al trabajo en equipo, desde la perspectiva de cada miembro de una organización (Delgado y Jaik, 2017).

Para Álvarez (1992), Peiró (1995), Silva (1996) y Gonçalves (1997) coinciden en que el clima laboral es una habilidad propia de cada individuo para percibir respecto a su entorno y que tiene la certeza de impulsar un sentido de pertinencia y lealtad para que de esta manera las personas y la organización se integren como una sola. Por otro lado, la inteligencia emocional puede ayudar a cambiar las actitudes y comportamientos de los empleados en trabajos que implican trabajo emocional, reduciendo así el estrés laboral y aumentando la satisfacción laboral (Wen et al., 2019). Por ello, según Huang et al. (2021) los empleados con un mayor nivel de inteligencia emocional generalmente se desempeñan mejor en su área de servicio.

En tal contexto, el servidor público, requiere de un ambiente laboral, donde la motivación sea un eje relacionado a la satisfacción, el interés y el optimismo al momento de desarrollar las actividades ya que repercute en la productividad y logros de toda una organización. Pero si los niveles de la atmósfera institucional son bajos, se producirá un ambiente tenso lleno de insatisfacción y con poca comunicación hacia los superiores o viceversa (Chiavenato, 2001). Por ello, la comunicación también es un factor relevante, ya que si se da de manera asertiva permitirá proporcionar la información correcta verás, beneficiará en la participación para la resolución de conflictos, inspirará confianza, se trabajará mejor en equipo y que, en términos generales, hará mejor a la gestión del talento humano en la organización (Álvarez, 2017).

Del mismo modo podemos mencionar algunas variables o dimensiones sobre las cuales se debe valorar el clima organizacional. Según Pritchard y Karasick (1973) mencionan, en base a su instrumento de medición del clima laboral, que lo anterior está debe ser estudiado en once dimensiones como la autonomía, el conflicto y cooperación, las relaciones sociales (intra e interpersonales), la estructura en base a las políticas habidas en la empresa, la remuneración, el rendimiento, la motivación, el estatus (principio de jerarquización), la flexibilidad e innovación para experimentar cosas nuevas, la centralización de la toma de decisiones, y el apoyo o tipo de acompañamiento de los administradores hacia sus administrados (como se citó en Li et al., 2020).

Sin embargo, para Toro (1992-1996) sugirió que el ambiente laboral debería medirse, en concordancia con algunos puntos de Pritchard y Karasick, mediante las siguiente dimensiones: relaciones interpersonales, estilos de dirección basado en el liderazgo percibido por los trabajadores, el sentido de pertenencia enfocado en el compromiso espontáneo en dirección a los objetivos institucionales, la retribución, la disponibilidad de recursos ya sean tecnológicos o estratégicos, la estabilidad y continuidad del servicio prestado, la claridad y coherencia en la dirección de la alta gerencia, y los valores colectivos que se ratifican mediante los diferentes comportamientos y posturas comunes (Llanos et al, 2016).

Ya en el siglo veintiuno, para ser más exactos en el 2003, Cuesta (como se citó en Llanos et al. 2016) considera imprescindible siete componentes primordiales como los objetivos ya sean generales o departamentales y su interrelación; la comunicación y sus efectos; el grupo de trabajo y su nivel de cohesión para el desarrollo de equipos de apoyo; las condiciones laborales en relación a la percepción de trabajo en conjunto con la disponibilidad de herramientas que propicien un buen desempeño; la oportunidad de carrera, es decir, la posibilidad de ascender; la competencia supervisora que busca la apreciación y confianza hacia los jefes inmediatos; y la compensación y reconocimiento basado en el nivel de estimulación con el que los colaboradores se sienten reconocidos.

Por otro lado, podemos clarificar que, como se ha desarrollado diferentes investigaciones para profundizar en lo que consiste el clima organizacional, Renis Likert (1967), en base a la conjunción de sus variables (causales, intermedias y finales) mencionadas en su propia teoría, dio como resultado dos tipos de clima organizacional (como se citó en Andersson et al., 2020). El primero es de tipo autoritario el cual se divide en dos sistemas: Autoritarismo explotador (Sistema I) y el Autoritarismo paternalista



(Sistema II) (Como se citó en Canal Ceo, 2018). El primer sistema está basado en la desconfianza desde el nivel jerárquico más alto hacia los subordinados, por este motivo, todas las decisiones están centralizadas. Además, por las razones mencionadas, existe muy poca comunicación asertiva y si la hay, es con base en la duda.

El segundo tipo de clima es el participativo, el cual también está compuesto por dos tipos: consultivo (Sistema III) y de participación en grupo (Sistema IV). En el Sistema III se permite la toma de decisiones más específicas en los niveles inferiores de una empresa ya que hay cierto grado de confianza (no total) y amistad entre superiores e inferiores en donde se establece una comunicación descendente (Como se citó en Canal Ceo, 2018). Por otro lado, la atmósfera organizacional es dinámica dado que la administración se conforma para lograr la gestión por objetivos y la motivación hacia el personal se da por medio de un sistema de recompensas y, a su vez, para satisfacer sus necesidades de prestigio y estima.

Asimismo, en el Sistema IV prevalece todo tipo de comunicación asertiva y efectiva entre todos los miembros de una organización, ya que hay plena confianza a nivel jerárquico (Como se citó en Canal Ceo, 2018). De tal manera, que la toma de decisiones se da en todos los niveles de la organización, dado que, hay integración e interacción entre todos y la comunicación se da de forma horizontal y lateral, de tal forma que todos los integrantes de la organización crean un equipo de trabajo, dentro de un clima de confianza y afectividad, que les permite cumplir con las metas de la empresa bajo un enfoque estratégico.

En suma, se puede conjeturar que, si hay un buen clima dentro de una institución, habrá mayor satisfacción laboral, el cual implica en demostrar las actitudes presentes en los colaboradores quienes promoverán un óptimo clima laboral. De ello, y a modo de conclusión, podemos destacar la idea de que el clima organizacional es visto como multifactorial, porque presenta una relación entre los propios compañeros, el entorno físico y la estructura organizacional. Estos factores permiten obtener una mayor orientación externa hacia el cliente interno y externo. De esta manera, mejorará los principios de eficiencia y eficacia, flexibilidad para ser más competitivos y así lograr un ámbito funcional entre los departamentos como unidad organizacional. Esto es medido bajo la modalidad de gestión por procesos, el cual permitirá ser enfocado en la administración pública.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación según su finalidad fue básica, ya que, como menciona Ñaupas et al. (2018), sirve de apoyo y fundamento para otro tipo de investigación como la aplicada. El alcance de la investigación fue descriptivo, dado que recopiló información y describió sobre cómo se manifiestan los fenómenos respecto al estudio y medición de las dos variables. Asimismo, el enfoque empleado fue el cuantitativo debido a que, por medio de técnicas o magnitudes, se realizó el análisis e interpretación de resultados en función a los objetivos propuestos (Córdova, 2019). Además, para Hernández et al. (2014), este enfoque, se apoya en la medición de las variables y que, mediante instrumentos de investigación, se confirma o predice los fenómenos investigados, es decir, se demuestra las teorías.

El diseño fue el no experimental, transversal y descriptivo con propuesta. Tal como lo menciona Hernández et al. (2014), en los diseños no experimentales, no se manipulan las variables independientes ya que han ocurrido o que incluso no se pueden manipular (personalidad). El corte de la investigación fue transversal o transeccional, porque la recolección de la información se realizó en un solo momento. Asimismo, la tipología del corte transversal es descriptivo-propositivo, visto que el propósito fue averiguar la variable (clima organizacional) enmarcado en el Gobierno Regional de Amazonas y que, a consecuencia de ello, se describió los fenómenos más relevantes y a partir de ello, se realizó una propuesta estratégica basada en la inteligencia emocional como marco regulador en la entidad en mención.

En la investigación no se presentó la administración del estímulo o tratamiento, cuyo esquema del diseño empleado fue el siguiente:

**M – O – P**

Dónde:

**M:** Servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas

**O:** Clima organizacional

**P:** Estrategia en base a la inteligencia emocional

### **3.2. Variables y operacionalización**

**Variable Independiente:** Estrategia en base a la inteligencia emocional.

**Definición conceptual:**

Una estrategia es una serie de habilidades utilizadas con un determinado propósito (Gálvez, 2013); es decir, son conjuntos de procedimientos propios de la estrategia, los caminos para alcanzar metas trazadas a nivel personal-social o institucionales; en este caso, la estrategia de inteligencia emocional, se nutre de la capacidad para identificar, entender y manejar las emociones y facilita las relaciones con los demás, la consecución de metas y el manejo del estrés; es decir, un adecuado fortalecimiento en el manejo de las emociones, permite alcanzar metas que benefician directamente al empleado o trabajador y la organización (Mayer y Salovey, 1997 como se citó en Pekaar et al., 2020).

**Definición operacional:**

La variable independiente no fue aplicada por ser una investigación descriptiva con propuesta, por lo tanto, el análisis estuvo centrado en la variable dependiente y en base a ese diagnóstico se planteó el aporte, quedando listo para ser implementado en próximos estudios.

**Variable Dependiente:** Clima organizacional.

**Definición conceptual:**

El clima organizacional se define como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo; es decir, un adecuado clima organizacional mejora el desempeño laboral en los trabajadores, promueve la motivación y creatividad, genera autonomía y cohesión, así como también, promueve el apoyo mutuo y el reconocimiento a los miembros de la organización, por lo que serán más productivos dentro de un clima de confianza y convivencia (Andersson et al., 2020).

### Definición operacional:

La variable de estudio fue el clima organizacional, que viene a ser las percepciones individuales de los trabajadores del Gobierno Regional de Amazonas, sobre la autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación respecto al trabajo; dicha variable fue cuantificada con un cuestionario sobre el clima organizacional, el cual tuvo categorías de valoración, desde 1 = Totalmente en desacuerdo y 5 = Muy de acuerdo.

### Operacionalización de variables

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores
Estrategia en base a la inteligencia emocional	1. Autoconciencia emocional	<ul style="list-style-type: none"><li>- Confianza en sí mismo</li><li>- Valoración de sí mismo</li><li>- Control de las relaciones</li></ul>
	2. Autocontrol emocional	<ul style="list-style-type: none"><li>- Habilidad de innovación</li><li>- Integridad y adaptabilidad</li></ul>
	3. Empatía	<ul style="list-style-type: none"><li>- Orientación hacia el servicio</li><li>- Comprensión de los demás</li></ul>
	4. Automotivación	<ul style="list-style-type: none"><li>- Compromiso institucional</li><li>- Iniciativa y el logro de metas</li></ul>
	5. Habilidades sociales	<ul style="list-style-type: none"><li>- Trabajo en equipo</li><li>- Comunicación</li><li>- Liderazgo</li><li>- Resolución de conflictos</li></ul>

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica/ Instrumento
Clima organizacional	1. Autonomía	<ul style="list-style-type: none"><li>- Facultad de obrar según un criterio.</li><li>- Independencia de la opinión.</li></ul>	1 – 5	Encuesta/ Cuestionario
	2. Cohesión	<ul style="list-style-type: none"><li>- Unión o relación estrecha entre personas.</li></ul>	6 – 10	

	3. Confianza	- Seguridad, al emprender una acción difícil o comprometida.	11 – 15	
	4. Presión	- Ejercer influencia sobre alguien para determinar sus actos o su conducta.	16 – 20	
	5. Apoyo	- Persona que ayuda a alguien a conseguir algo. - Favorece el desarrollo de algo.	21 – 25	
	6. Reconocimiento	- Sentimiento que se expresa al reconocer o agradecer un favor.	26 – 30	
	7. Equidad	- Cualidad de dar a cada uno lo que se merece en función de sus méritos o condiciones.	31 - 35	
	8. Innovación	- Cambiar las cosas introduciendo novedades.	36 - 40	

### 3.3. Población, muestra y muestreo

**Población:** La población es el conjunto bien definido de unidades de observación con características comunes y perceptibles (Córdova, 2019). En tal sentido, la población, objeto de estudio de la presente investigación estuvo conformada por 360 servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas que a la fecha de la ejecución de la investigación se encontraron laborando en cada una de las áreas técnicas, en calidad de nombrado y contratado, distribuidas de la siguiente manera:

**Tabla 1***Población de servidores civiles según áreas técnica del Gobierno Regional de Amazonas*

<b>N. °</b>	<b>Oficinas</b>	<b>N. °</b>
<b>Ord.</b>		<b>Trabajadores</b>
1	Gobernación Regional	7
2	Asesor de Gobernación	2
3	Vice Gobernación	2
4	Secretaría General	2
5	Tramite Documentario	4
6	Relaciones Públicas	8
7	Procurador Público Regional	12
8	Consejo Regional	21
9	Gerencia General Regional	4
10	Dirección Regional de Asesoría Jurídica	3
11	Dirección Regional de Defensa Nacional, Civil y Seguridad Ciudadana	21
12	Oficina de Estadística	3
13	Dirección Regional de Administración	4
14	Contabilidad	13
15	Abastecimiento y Patrimonio	11
16	Almacén	2
17	Patrimonio	4
18	Vigilancia	6
19	SEACE	2
20	Recursos Humanos	13
21	Tesorería	6
22	Caja	3
23	Gerencia Regional de Desarrollo Económico	4
24	Gerencia de Desarrollo Social	7
25	Dirección Regional de Vivienda	8
26	Gerencia Regional de Infraestructura	6
27	Subgerencia de Supervisión y Liquidación	40
28	Subgerencia de Estudio	5
29	Subgerencia de Obras y Maquinaria Pesada	15
30	Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial	3
31	Subgerencia de Programación e inversión	5
32	Subgerencia de Desarrollo Institucional	3
33	Subgerencia de Planificación	2

34	Demarcación Territorial	3
35	Computo	7
36	Subgerencia de Presupuesto	7
37	Cooperación Técnica Internacional	2
38	Control Interno	11
39	Dirección Regional de Energía y Minas	16
40	Dirección Regional de Turismo	20
41	Archivo Regional	4
42	Dirección Regional de la Producción	22
43	Dirección Regional de Trabajo	17
Total		<b>360</b>

Nota. Los datos fueron obtenidos de la oficina central Gobierno Regional de Amazonas, 2021.

**Muestra:** Así mismo, la muestra es una parte de la población seleccionada bajo una técnica de muestreo (Córdova, 2019); en tal sentido, en cualquier encuesta a gran o pequeña escala, hay que determinar el tamaño de la muestra, que cumplirá el objetivo de la encuesta. Para obtener una muestra representativa, se espera que el tamaño de la muestra aumente con el tamaño de la población. En general, el error de muestreo disminuye con el aumento del tamaño de la muestra (Córdova, 2019).

En tal sentido, la muestra probabilística de la presente investigación quedó conformada por 186 servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas que, a la fecha de ejecución de la investigación, se encontraron laborando en calidad de nombrado y contratado y se fue calculada a través de la fórmula siguiente:

**Fórmula para el tamaño de muestra:**

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

Dónde:

n: muestra estimada.

Z = 1.96 valor tabular con un nivel de confianza del 95%

p: proporción de éxito: 50%

q: proporción de fracaso: 50%

E = 5% de error de muestreo

N = 360 servidores civiles (población de estudio)

### **Reemplazando:**

$$n = \frac{360 * 1.96^2 * 0.50 * (0.50)}{0.05^2(360 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * (0.50)} = 186 \text{ servidores civiles}$$

### **Criterios de inclusión**

Se consideró como criterio de inclusión, que los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas a la fecha de la aplicación del instrumento, tuvieran como mínimo un año de labor en la administración de tal institución, en su modalidad de contratado o nombrado: nombrado según el D.L N.º 276; contratado según D.L N.º 276, o contratado D.L N.º 1057 o contrato por Locación de servicios.

### **Criterios de exclusión**

Se consideró como criterio de exclusión, que los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas a la fecha de la aplicación del instrumento, tenga menor de un año ejerciendo la labor en la administración de dicha institución u encontrarse contratado en una modalidad distinta a la descrita en los criterios de inclusión.

### **Muestreo**

En el muestreo probabilístico, los encuestados se seleccionan al azar para participar en una encuesta u otro modo de investigación. Para que una muestra califique como muestra probabilística, cada persona de una población debe tener la misma probabilidad de ser seleccionada para un estudio, y el investigador debe conocer la probabilidad de que se seleccione una persona (Córdova, 2019). En tal sentido, el muestreo probabilístico es la forma más común de muestreo para estudios de opinión pública, encuestas y otros estudios en los que los resultados se aplicarán a una población más amplia (Sánchez y Reyes, 2017).

En tal sentido, en la presente investigación se aplicó un muestreo probabilístico estratificado por afijación proporcional. La asignación proporcional es un procedimiento para dividir una muestra entre los estratos en una encuesta muestral estratificada (Arrogante, 2021). Una encuesta por muestreo recopila datos de una población para estimar las características de la población (Arrogante, 2021). Una muestra estratificada selecciona muestras separadas de subgrupos de la población, que se denominan



"estratos" y, a menudo, pueden aumentar la precisión de los resultados de la encuesta. Para implementar el muestreo estratificado, es necesario poder dividir la población, al menos implícitamente, en estratos antes del muestreo (Arrogante, 2021). Para la realización del muestreo por afijación proporcional, se aplicó la siguiente fórmula:

$$ni = \left( \frac{Ni}{N} \right) * n$$

**Dónde;**

**ni:** Submuestra.

**Ni:** Población por estratos

**N:** Población total.

**Tabla 2**

*Muestra estimada según estratos por áreas técnicas del Gobierno Regional de Amazonas*

<b>N. ° Ord.</b>	<b>Oficinas</b>	<b>N. ° Trabajadores (Ni)</b>	<b>Proporción (%)</b>	<b>Muestra del estrato (ni)</b>
1	Gobernación Regional	7	1.94	<b>4</b>
2	Asesor de Gobernación	2	0.56	<b>1</b>
3	Vice Gobernación	2	0.56	<b>1</b>
4	Secretaría General	2	0.56	<b>1</b>
5	Trámite Documentario	4	1.11	<b>2</b>
6	Relaciones Públicas	8	2.22	<b>4</b>
7	Procurador Público Regional	12	3.33	<b>6</b>
8	Consejo Regional	21	5.83	<b>11</b>
9	Gerencia General Regional	4	1.11	<b>2</b>
10	Dirección Regional de Asesoría Jurídica	3	0.83	<b>2</b>
11	Dirección Regional de Defensa Nacional, Civil y Seguridad Ciudadana	21	5.83	<b>11</b>
12	Oficina de Estadística	3	0.83	<b>2</b>
13	Dirección Regional de Administración	4	1.11	<b>2</b>
14	Contabilidad	13	3.61	<b>7</b>
15	Abastecimiento y Patrimonio	11	3.06	<b>6</b>
16	Almacén	2	0.56	<b>1</b>
17	Patrimonio	4	1.11	<b>2</b>
18	Vigilancia	6	1.67	<b>3</b>
19	SEACE	2	0.56	<b>1</b>
20	Recursos Humanos	13	3.61	<b>7</b>
21	Tesorería	6	1.67	<b>3</b>

22	Caja	3	0.83	2
23	Gerencia Regional de Desarrollo Económico	4	1.11	2
24	Gerencia de Desarrollo Social	7	1.94	4
25	Dirección Regional de Vivienda	8	2.22	4
26	Gerencia Regional de Infraestructura	6	1.67	3
27	Subgerencia de Supervisión y Liquidación	40	11.11	21
28	Subgerencia de Estudio	5	1.39	3
29	Subgerencia de Obras y Maquinaria Pesada	15	4.17	8
30	Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial	3	0.83	2
31	Subgerencia de Programación e inversión	5	1.39	3
32	Subgerencia de Desarrollo Institucional	3	0.83	2
33	Subgerencia de Planificación	2	0.56	1
34	Demarcación Territorial	3	0.83	2
35	Computo	7	1.94	4
36	Subgerencia de Presupuesto	7	1.94	4
37	Cooperación Técnica Internacional	2	0.56	1
38	Control Interno	11	3.06	6
39	Dirección Regional de Energía y Minas	16	4.44	8
40	Dirección Regional de Turismo	20	5.56	10
41	Archivo Regional	4	1.11	2
42	Dirección Regional de la Producción	22	6.11	11
43	Dirección Regional de Trabajo	17	4.72	9
<b>Total</b>		<b>N = 360</b>	<b>100.00</b>	<b>186</b>

Nota. Estratos obtenidos según datos de la tabla 1.

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

**Técnica:** Como técnica se usó la encuesta. Las encuestas como técnicas de acopio de datos, permite obtener información sobre hechos concretos de una realidad específica mediante la percepción o captación del investigador por medio de cuestionarios (Sánchez & Reyes, 2017).

**Instrumento:** El instrumento utilizado en el estudio fue el cuestionario del clima organizacional de Chiang et al. (2008) y adaptado al contexto de la región Amazonas por Coronel et al. (2020); consta de 40 ítems. Mide el clima organizacional en instituciones

públicas, por medio de ocho dimensiones: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación, en una escala de Likert, donde 5 expresó su grado de muy de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones de las escalas se obtuvieron mediante la suma total de los valores de los cinco elementos de cada escala. En los siguientes rangos de puntuación:

Malo = 40 - 93

Regular = 94 - 146

Bueno = 147 - 200

### **Validez y confiabilidad**

El instrumento de clima organizacional cuenta con validez de contenido a través del juicio de expertos mediante la metodología Delphi (Chiang et al., 2008). También se calculó su validez de criterio mediante correlaciones ítem-test para valorar la homogeneidad de la prueba; las correlaciones van de 0,636 a 0,924 lo cual indica que existen relaciones moderadas a altas y significativas entre cada ítem y el test (Coronel et al., 2020). Así también, se realizó un análisis factorial con la finalidad de obtener la validez de constructo, obteniéndose un valor KMO (Kaiser, Meyer y Olkin) de 0,716 y un valor  $\chi^2$  de 3547,072 con la prueba de esfericidad de Bartlett, que indica que el instrumento puede ser analizado mediante métodos factoriales (Coronel et al., 2020). Por lo tanto, se concluyó que el instrumento es válido y se aplicó a la muestra de estudio seleccionada.

El instrumento para evaluar el clima organizacional de Chiang et al., (2008) fue aplicado a trabajadores de instituciones del sector estatal, con una muestra compuesta por 547 trabajadores, miembros de 44 grupos de trabajo y de seis organizaciones, cuyos resultados mostraron que en el clima organizacional tiene fiabilidad de 0.947 en el alfa de Cronbach, lo que implica que realmente es aplicable.

### **3.5. Procedimientos**

La investigación configuró sus procedimientos en tres grandes etapas:

Primera etapa: esta etapa respondió al diseño del plan de investigación; para ello, se realizaron actividades como la identificación de la idea impulsora de la investigación; búsqueda inicial de la bibliografía y viabilidad de la ejecución de la investigación. Además, se seleccionaron, la población, los métodos, técnicas e instrumentos para el recojo de datos.

Segunda etapa: esta etapa correspondió a la ejecución del plan de investigación, después de haberlo diseñado en la primera etapa; para ello, se solicitó a la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, la aprobación del proyecto de tesis, para luego realizar procedimientos como: la ejecución del plan de recogida de datos, ejecución del plan de análisis de datos y la elaboración del informe de la investigación.

Tercera etapa: esta etapa corresponde a la presentación de los resultados; para ello se elaboró y presentó el informe de investigación. Además, para cumplir con la aplicación de los resultados, se tuvo que comunicar y difundir los resultados para la nueva toma de decisiones.

### 3.6. Método de análisis de datos

Los datos se recopilaron según el cuestionario descrito, el cual se procesó con el software estadístico SPSS versión 26.0. Para realizar el análisis estadístico se utilizó la estadística descriptiva, según las siguientes características:

**Tablas y figuras estadísticas:** tales estadísticos permitieron describir gráficamente el comportamiento o distribución de las características de las variables de estudio, según sus proporciones porcentuales % en niveles o categorías según los objetivos propuestos.

**Estadígrafos descriptivos,** que permitieron describir el comportamiento de las variables de estudio, mediante los puntajes de valores cuantitativos de los cuestionarios y análisis de priorización de brechas. El análisis fue en función al promedio, valores máximos y mínimos, rango, varianza, desviación estándar, coeficiente de variación% de puntajes de los ítems.

### 3.7. Aspectos éticos

Como aspectos éticos se tomó en cuenta para la presente investigación los principios éticos y directrices propuestos en el Informe Belmont (1979).

- **Beneficencia:** Este principio manda hacer el bien; es decir, se protegió los derechos de los servidores públicos de participar libremente en esta investigación, previniendo algún daño en el que se hubiera podido incurrir.
- **No maleficencia:** Este principio en nuestra investigación, hace referencia a la obligación de no infringir daño intencionadamente. En tal sentido, además de tener el

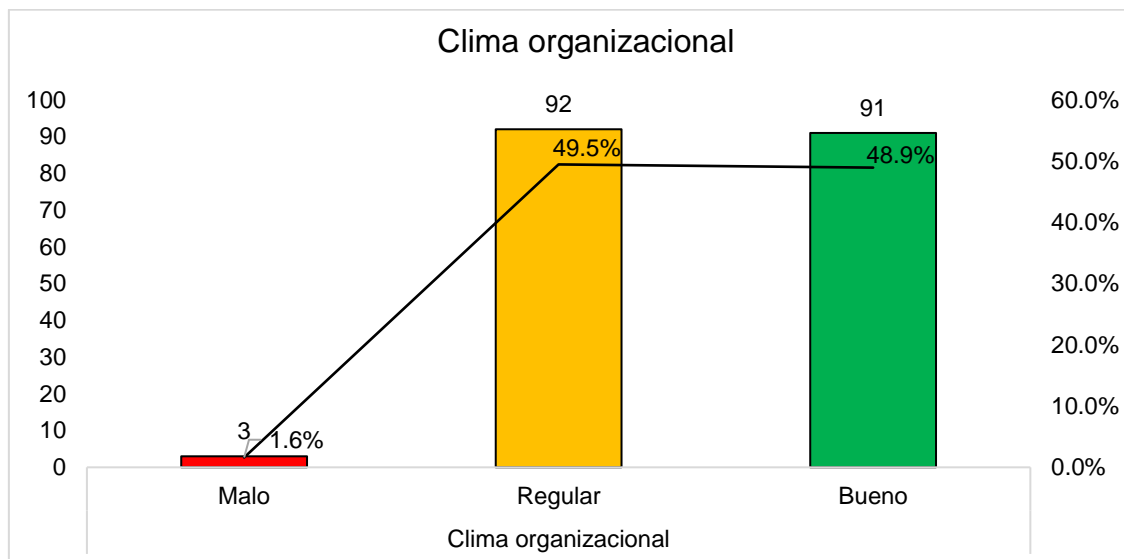
consentimiento informado de los participantes, los instrumentos fueron aplicados de manera anónima para evitar posibles conflictos de interés y/o genere algún tipo de daño.

- **Autonomía:** Este principio pone de relieve la libertad e independencia de informar sin condicionamiento alguno. Es decir, los sujetos de la muestra de la investigación conformada por los servidores públicos del Gobierno Regional de Amazonas participaron de manera autónoma y voluntaria; actuaron libremente de acuerdo con la solicitud que demanda el estudio.
- **Justicia:** Este principio nos obliga a tratar por igual a cada uno de los servidores públicos que participaron como unidades de observación de la presente investigación.

## IV. RESULTADOS

**Figura 1**

*Distribución del nivel del clima organizacional en los servidores civiles del Gobierno Regional Amazonas, 2021*

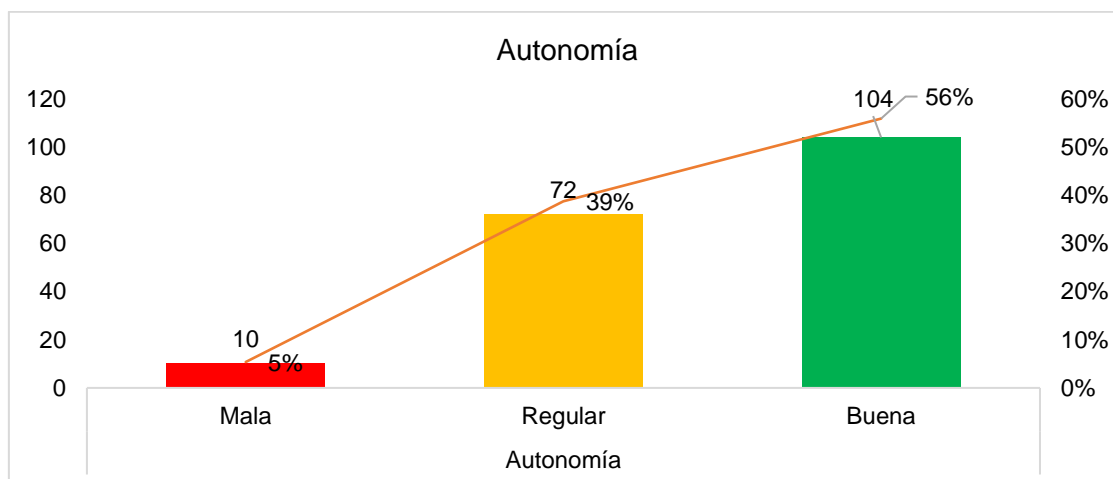


Nota. Elaboración según encuesta aplicada al Gobierno Regional Amazonas, 2021

En la Figura 1, se muestra el nivel del clima organizacional en los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas. Es así como, el 1.6% es de nivel malo, 49.5% regular y 48.9% bueno. Es decir, el clima organizacional está en un nivel regular y buena con proporciones altas, según la percepción de la encuesta aplicada a los servidores civiles del Gobierno Regional.

**Figura 2**

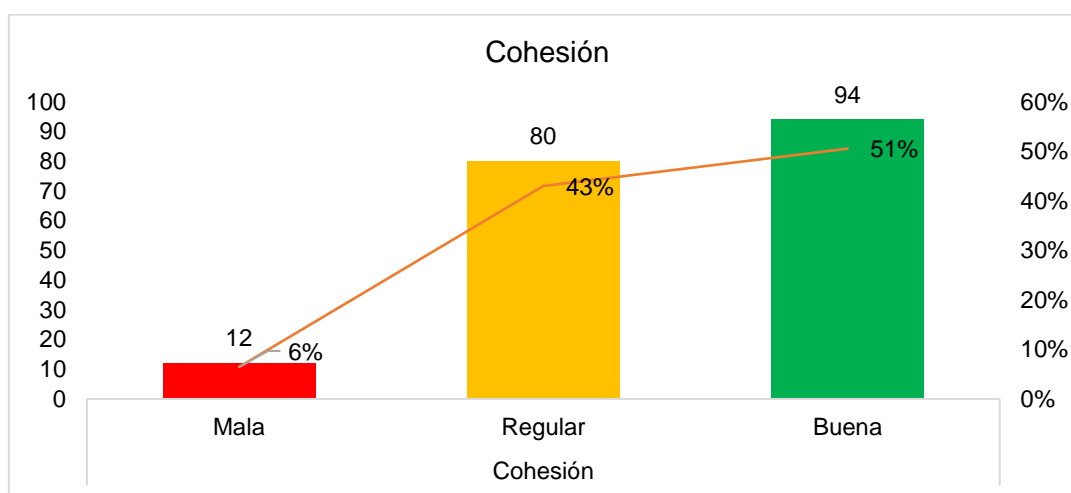
*Dimensión autonomía del clima organizacional*



En la Figura 2, se observa que del 100% de servidores civiles de la muestra en estudio; el 5% presentan un nivel de autonomía mala, regular 39% y buena 56%; lo que evidencia claramente mayor proporción en los niveles regular y buena; esto se debe a que los servidores tienen un nivel regular a bueno en tomar su propia decisión, proponen ellos mismos y se organizan en sus decisiones.

**Figura 3**

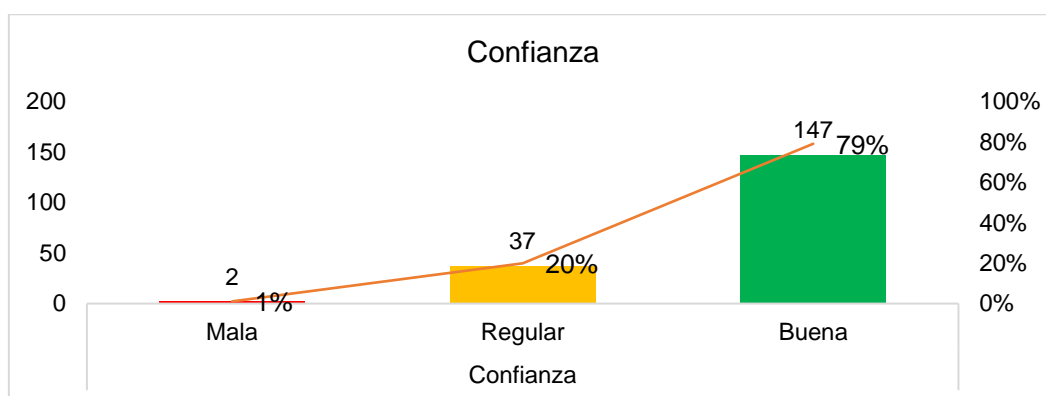
*Dimensión cohesión del clima organizacional*



En la Figura 3, se observa que del 100% de la muestra en estudio; el 6% presentan un nivel de cohesión mala, regular 43% y buena 51%; lo que evidencia claramente mayor proporción en los niveles regular y buena. Esto se debe a que los servidores públicos en alguna proporción regular y buena se llevan bien entre sí, se ayudan entre sí, interés unos a otros y prima el espíritu de trabajo en equipo.

**Figura 4**

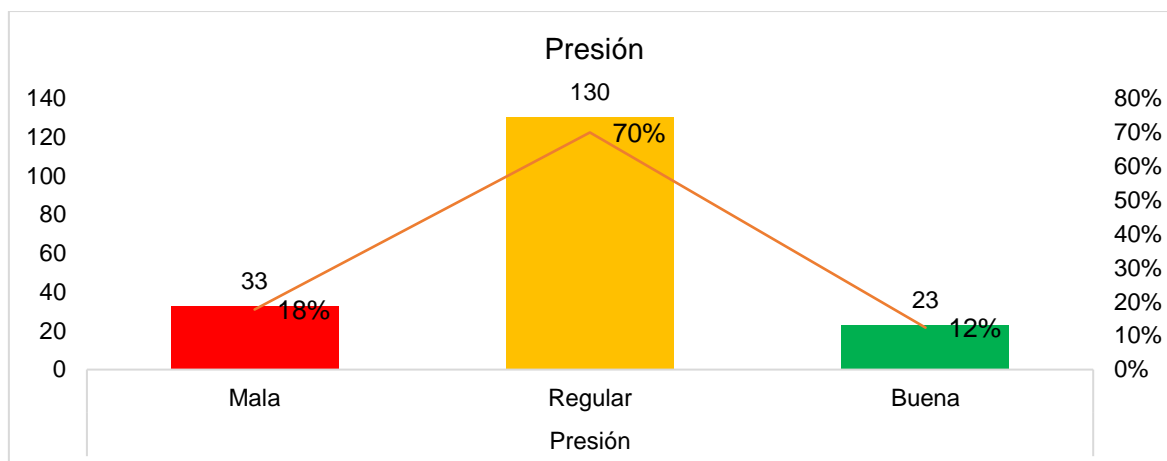
*Dimensión confianza del clima organizacional*



En la Figura 4, se observa que del 100% de la muestra en estudio; el 1% presentan un nivel de confianza mala, regular 20% y buena 79%; lo que evidencia claramente mayor proporción en el nivel bueno. Esto se debe a que los servidores públicos pueden confiar en su jefe, porque consideran que su jefe tiene principios definidos y es una persona con quien se puede hablar y de quien pueden aprender o recibir consejos.

**Figura 5**

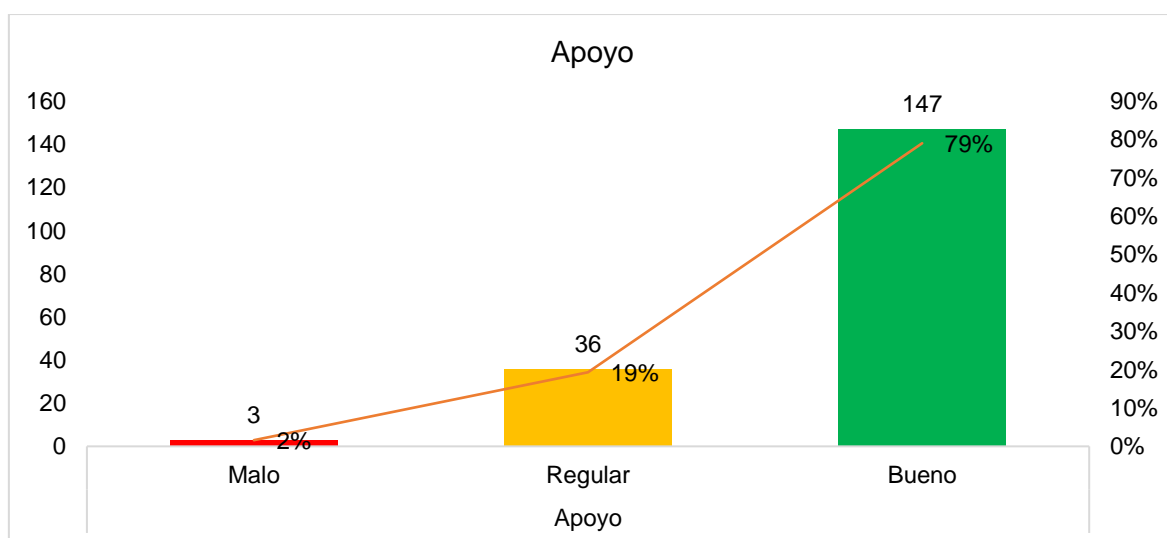
*Dimensión presión del clima organizacional*



En la Figura 5, se observa que del 100% de servidores públicos de la muestra en estudio; el 18% presentan un nivel de presión mala, regular 70% y buena 12%; lo que evidencia claramente mayor proporción en el nivel regular, esto se debe a que los servidores tienen mucho trabajo y poco tiempo, la institución es un lugar relajado, lo llaman poco sobre algún problema del trabajo, estrés debido a la exigencia de trabajo.

**Figura 6**

*Dimensión apoyo del clima organizacional*

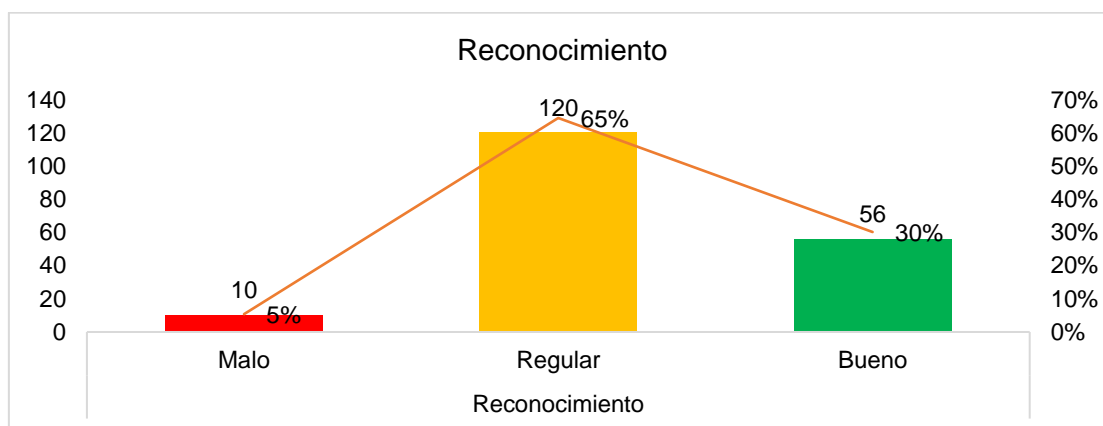




En la Figura 6, se observa que del 100% de servidores públicos de la muestra en estudio; el 2% presentan un nivel de apoyo malo, regular 19% y bueno 79%; lo que evidencia claramente un nivel bueno en mayor proporción. Esto se debe claramente a que cuentan con la ayuda de sus jefes, el jefe se interesa por sus trabajadores, el servidor coordina y habla con los jefes fácilmente, el jefe los respalda y apoya para que aprenda en algunos errores cometidos.

**Figura 7**

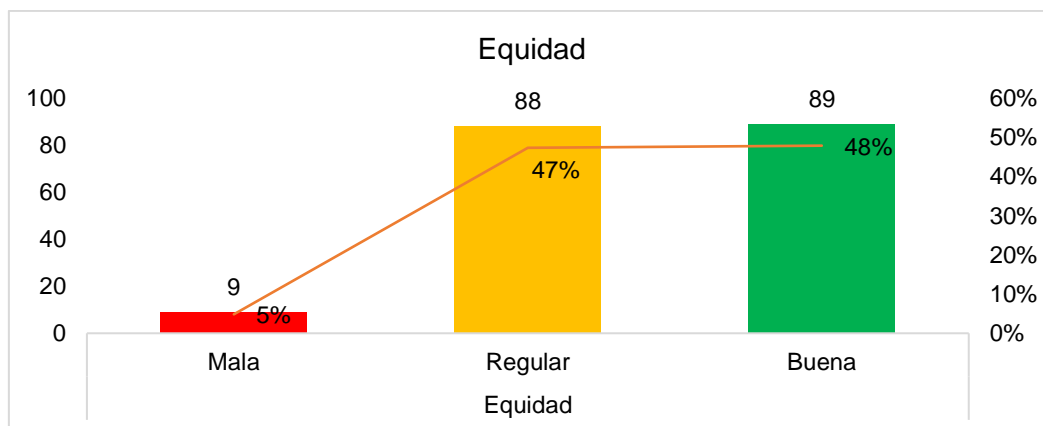
*Dimensión reconocimiento del clima organizacional*



En la Figura 7, se observa que del 100% de los servidores públicos de la muestra en estudio; el 5% presentan un nivel de reconocimiento malo, regular 65% y bueno 30%; lo que evidencia claramente un nivel regular en mayor proporción. Esto se debe claramente a que regularmente lo felicitan por el trabajo que realiza, el jefe conoce sus puntos fuertes y lo reconoce, el jefe reconoce la ejecución del trabajo que realiza y utiliza como ejemplo, reconocimiento sobre su rendimiento.

**Figura 8**

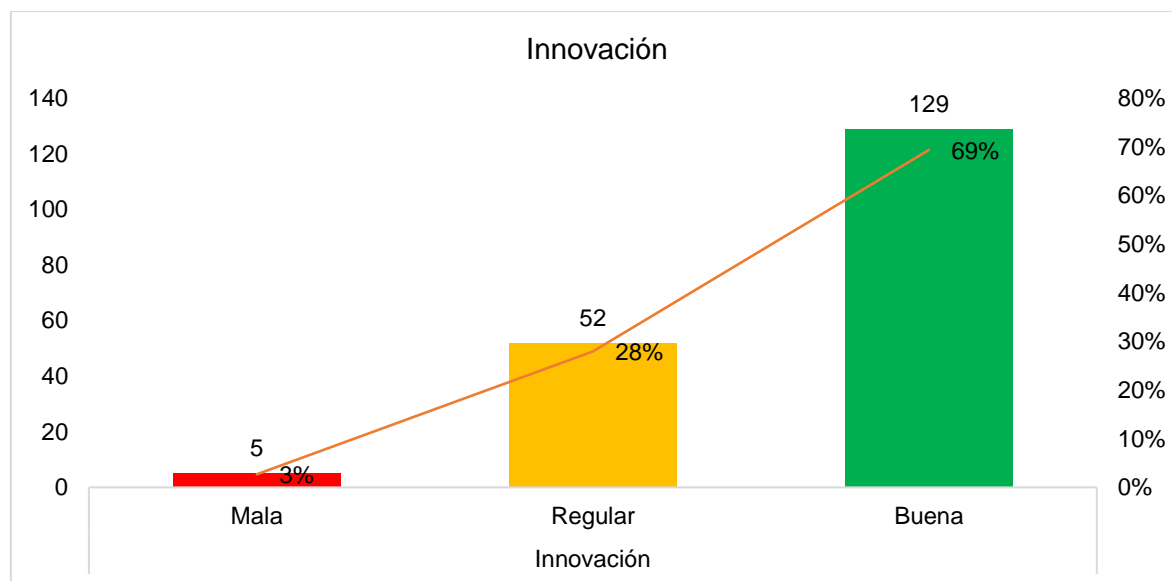
*Dimensión equidad del clima organizacional*



En la Figura 8, se observa que del 100% de servidores públicos de la muestra en estudio; el 5% presentan un nivel de equidad mala, regular 47% y buena 48%; lo que evidencia claramente un nivel regular y bueno en mayor proporción. Esto se debe claramente que su jefe lo trata bien equitativamente, los objetivos trazados para el trabajo son razonables, el jefe no tiene favoritos, existe equidad en las funciones, metas, halagos en todo el personal.

**Figura 9**

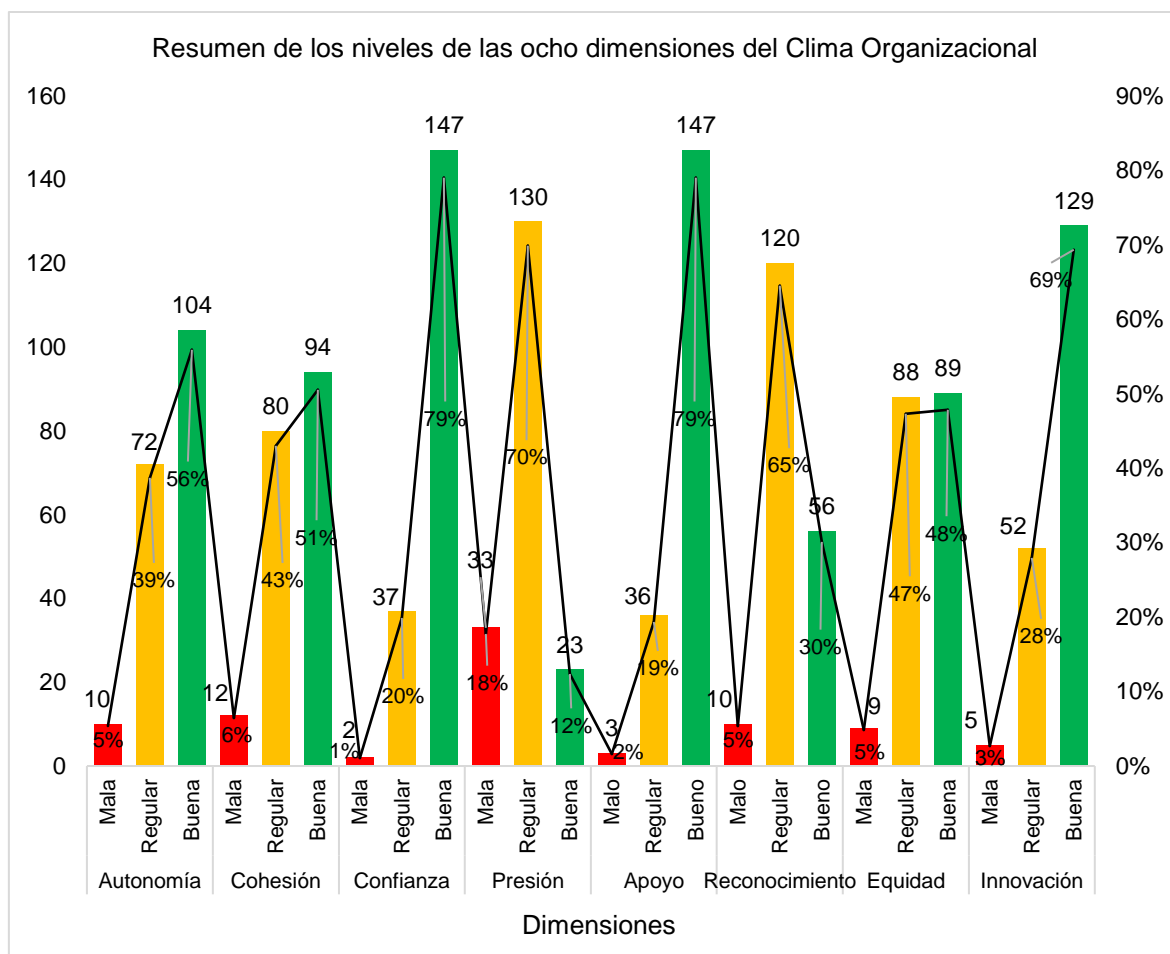
*Dimensión innovación del clima organizacional*



En la Figura 9, se observa que del 100% de servidores públicos de la muestra en estudio; el 3% presentan un nivel de innovación mala, regular 28% y buena 69%; lo que evidencia claramente un nivel bueno en mayor proporción. Esto se debe claramente que el jefe lo apoya en las ideas que el servidor propone, la forma de trabajo, el jefe lo anima, nuevas formas de resolver problemas, el jefe valora la forma como hacen las cosas.

**Figura 10**

*Distribución del nivel de cada una de las ocho dimensiones del Clima organizacional*

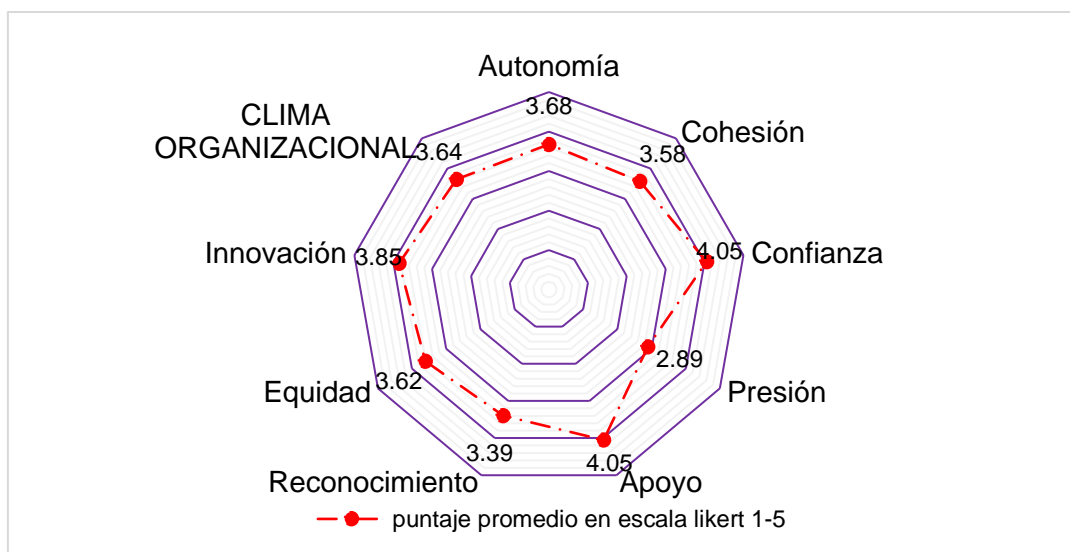


Nota. Elaboración según encuesta aplicada al Gobierno Regional Amazonas, 2021.

En la Figura 10, se muestra los niveles por cada una de las ocho dimensiones del clima organizacional del Gobierno Regional de Amazonas. Es así como para la dimensión autonomía (5% es de nivel mala, 39% regular y 56% buena); en la dimensión cohesión (6% mala, 43% regular y 51% buena); en la dimensión confianza (1% mala, 20% regular, 79% buena); dimensión presión (18% mala, 70% regular y 12% buena), dimensión apoyo (2% mala, 19% regular, 79% buena); dimensión reconocimiento (5% mala, 65% regular, 30% buena); dimensión equidad (5% mala, 47% regular y 48% buena); dimensión innovación (3% mala, 28% regular y 69% buena). Es decir, las dimensiones autonomía, cohesión, confianza, apoyo e innovación tienen mayor proporción en el nivel bueno, sin embargo, las dimensiones presión, reconocimiento, equidad en nivel regular.

**Figura 11**

*Distribución de los puntajes en escala Likert 1-5 de las dimensiones y variable clima organizacional del Gobierno Regional Amazonas, 2021*

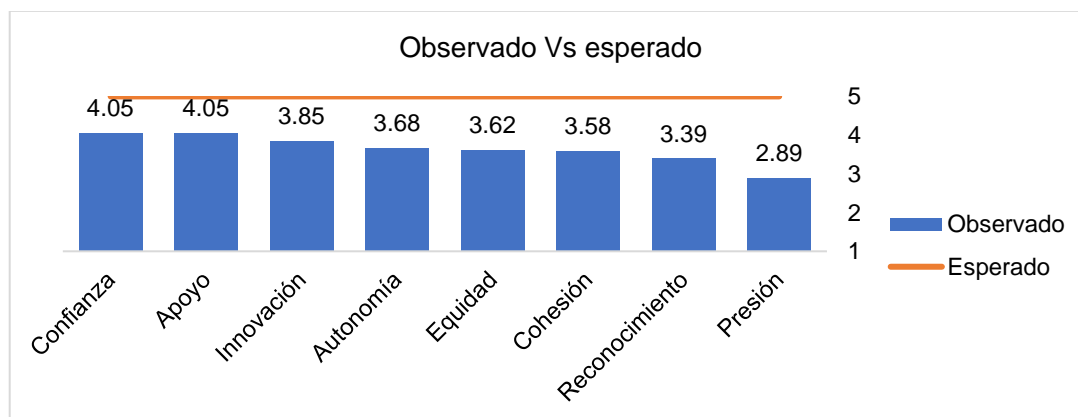


Nota. Elaboración según encuesta aplicada al Gobierno Regional Amazonas, 2021

En la Figura 11, se evaluó los puntajes promedios en una figura radial respecto a una escala Likert como máximo 5 puntos, de todo ello, el clima organizacional tiene un puntaje promedio (3.64 puntos) en una escala Likert 1-5 puntos; y para las dimensiones: autonomía (3.68 puntos), cohesión (3.58 puntos), confianza (4.05 puntos), presión (2.89 puntos), apoyo (4.05 puntos), reconocimiento (3.39 puntos), equidad (3.62 puntos), innovación (3.85 puntos). De todo ello se puede observar que mientras los puntajes promedios están más cercanos al máximo valor de 5 puntos, mejor será la dimensión evaluada respecto al clima organizacional.

**Figura 12**

*Rankin de priorización de los puntajes promedios en escala Likert-1-5 de las 8 dimensiones*

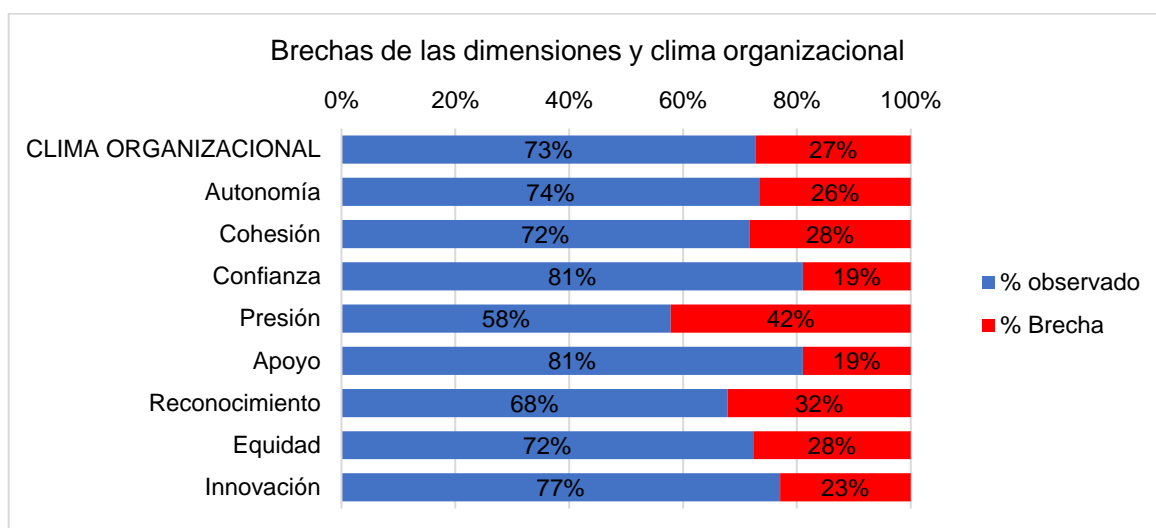


Nota. Elaboración según encuesta aplicada al Gobierno Regional Amazonas, 2021

En la Figura 12, se observa que de las 8 dimensiones, las dos primeras dimensiones confianza y apoyo, tienen el puntaje más alto de 4.05 puntos esto quiere decir que son las dimensiones con prioridad 8 y 7, por otro lado, las dimensiones: innovación, autonomía, equidad, cohesión y reconocimiento, tuvieron un puntaje promedio entre 3.39-3.85 puntos de lo esperado, con un orden de priorización de 6, 5, 4, 3, 2 respectivamente y la dimensión con menor puntaje promedio de 2.89 puntos en referencia a lo esperado de 5 puntos con un orden de prioridad 1. Esto significa una priorización de menor a mayor atención para mejorar en las ocho dimensiones en el Clima organizacional.

### Figura 13

*Observado Vs brechas de las ocho dimensiones del clima organizacional del Gobierno Regional Amazonas, 2021*



Nota. Elaboración según encuesta aplicada al Gobierno Regional Amazonas, 2021

En la Figura 13, se observa que en general el clima organizacional tiene una brecha del 27% por mejorar, del mismo modo, para la dimensión autonomía-brecha del 26%, cohesión-brecha 28%, confianza-brecha 19%, presión-brecha 42%, apoyo-brecha 19%, reconocimiento-brecha 32%, equidad-brecha 28% e innovación-brecha 23%. Se puede observar que la dimensión presión, es aquella que tiene mayor brecha por cerrar y las dimensiones confianza y apoyo con menor brecha por cerrar.

**Resultados de validación de la propuesta: Estrategia de inteligencia emocional para fortalecer el clima organizacional en tiempos de pandemia de los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas**

**Tabla 3**

*Validez de la propuesta por opinión de juicio de experto*

Criterios de valoración	N. °	Expertos					Σ	%
		1	2	3	4	5		
1. Claridad	1	95	95	95	95	90	470	94
2. Objetividad	2	100	90	90	95	95	470	94
3. Actualización	3	95	95	95	95	95	475	95
4. Organización	4	95	90	90	95	95	465	93
5. Suficiencia	5	95	90	90	95	95	465	93
6. Intencionalidad	6	100	95	95	95	100	485	97
7. Consistencia	7	95	95	95	95	90	470	94
8. Coherencia	8	100	95	95	95	95	480	96
9. Metodología	9	100	95	90	95	95	475	95
10. Pertinencia	10	100	95	95	95	100	485	97
<b>Total</b>							<b>Σ = 948</b>	
							<b>Promedio (%) = 94.80</b>	

**Nota.** 1. Dr. Edward Enrique Rojas de la Puente; 2. Dr. José Luis Velásquez Cadenillas; 3. Dra. Olga Beldad Chávez Sarmiento; 4. Dr. Manuel Durango Salazar; 5. Dr. Elías Enrique Guevara Mestanza.

**Interpretación**

Como 94.80 es mayor que 76, se valida la propuesta teórica: Estrategia de inteligencia emocional para fortalecer el clima organizacional en tiempos de pandemia de los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas (Criterio tomado de Valderrama y León, 2009).

**Tabla 4**

*Validez de la propuesta mediante el Coeficiente de Pearson*

Expertos	Criterios de valoración										Cálculos				
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	X	Yi	XY	X^2	Y^2
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	250	2500	25
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	160	1600	16
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	250	2500	25
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	250	2500	25
5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	45	4	180	2025	16
<b>Total</b>	23	24	23	23	24	23	24	23	24	24	<b>235</b>	<b>23</b>	<b>1090</b>	<b>11125</b>	<b>107</b>
											<b>Σx</b>	<b>Σy</b>	<b>Σxy</b>	<b>ΣX^2</b>	<b>Σy^2</b>

**Nota.** C1 al C10: son los criterios de valoración según instrumento entregado al experto. Expertos: 1. Dr. Edward Enrique Rojas de la Puente; 2. Dr. José Luis Velásquez Cadenillas; 3. Dra. Olga Beldad Chávez Sarmiento; 4. Dr. Manuel Durango Salazar; 5. Dr. Elías Enrique Guevara Mestanza.

Coeficiente de Pearson ( $\Gamma_{xy}$ )

**Si** 
$$\Gamma_{XY} = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{N \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{N \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

**Entonces** 
$$\Gamma_{XY} = \frac{5(1090) - (235)(23)}{\sqrt{5(11125) - (235)^2} \sqrt{5(107) - (23)^2}}$$

**Por lo tanto**  $\Gamma_{xy} = 0.899$

**Interpretación:**

El Coeficiente de Pearson es igual a 0.899 por lo que se encuentra dentro de los parámetros  $[-1 \leq r \leq 1]$ ; es decir, mientras más próximo esté a 1 es mejor la validez. En tal sentido, existe evidencia estadística que es válida la propuesta teórica denominada estrategia de inteligencia emocional para fortalecer el clima organizacional en tiempos de pandemia de los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas.

**Tabla 5**

*Confiabilidad de la propuesta según el Coeficiente de Alfa de Cronbach*

<b>Expertos</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>	<b>C6</b>	<b>C7</b>	<b>C8</b>	<b>C9</b>	<b>C10</b>	<b>Total</b>
<b>1</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
<b>2</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
<b>3</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
<b>4</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
<b>5</b>	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	45
<b>Total</b>	23	24	23	23	24	23	24	23	24	24	<b>235</b>
<b>Varianza <math>\sum S^2</math></b>	0.3	0.2	0.3	0.3	0.2	0.3	0.2	0.3	0.2	0.2	2.5
<b>Varianza total= <math>S_t</math></b>											<b>20</b>

Coeficiente de Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum_{t=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Reemplazando: Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) = 0.972

**Interpretación:**

El índice de confiabilidad obtenido fue de 0.972, por lo tanto, se concluye que es válida estadísticamente la propuesta teórica denominada estrategia de inteligencia emocional para fortalecer el clima organizacional en tiempos de pandemia de los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas.

## V. DISCUSIÓN

Analizar el clima organizacional en las instituciones, resulta bastante retador por la diversidad de contextos en la que cada organización se encuentra, a su vez dirigida por diferentes tipos de liderazgo, por la variabilidad de profesiones que convergen en el desarrollo institucional y la diversidad del recurso humano como una realidad única. Sin embargo, es de suma importancia diagnosticar el clima organizacional, puesto que, contribuye a identificar ciertas brechas que podrían influir negativamente en los resultados de la institución y a partir de ello, tomar nuevas decisiones para el cierre de vacíos. En tal sentido, el estudio actual proporciona conocimientos teóricos y prácticos para comprender el clima organizacional, desagregado en ocho dimensiones, tales como: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.

En esa lógica, el clima organizacional viene a ser las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él (González et al., 2015) y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo ( Kirilo et al., 2018; Andersson et al., 2020). El clima organizacional se preocupa más por las impresiones subjetivas, los sentimientos y la percepción de las acciones de los miembros de la organización; por lo tanto, guía la conducta de los empleados al transmitirles qué comportamiento es deseable y apropiado en la organización (Li et al., 2020).

En tal sentido, al evaluar el clima organizacional en los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas, periodo 2021, se pudo evidenciar que el 1.6% fue de nivel malo, el 49.5% regular y el 48.9% bueno; es decir, el clima organizacional estuvo en un nivel regular y bueno con proporciones altas; sin embargo, era de esperar que el 100% de las percepciones estén alineadas con un nivel bueno, por tanto, la objetividad de los resultados evidencia una brecha por cerrar. Tales resultados son ligeramente semejantes con los obtenidos por Montoya et al. (2017) quienes, al evaluar el clima organizacional en el vecino país de Chile, hallaron que el 72.7% perciben un clima organizacional alto. De igual manera, Coronel et al. (2020) al evaluar el nivel de clima organizacional, encontró que el 5% lo percibe como muy bajo, el 12% bajo, 76% alto y el 8% muy alto, lo cual es equivalente a una percepción buena del clima organizacional.

Tomando en consideración lo planteado por Kirilo et al. (2018), el clima organizacional es favorable cuando proporciona la adecuada satisfacción de las necesidades personales de



los miembros de la organización, elevando consecuentemente su moral, pero resulta desfavorable cuando dichas necesidades personales se ven frustradas; es decir, el clima organizacional está influenciado por el estado motivacional de los miembros de la organización. Bajo esta óptica, el clima organizacional explica las características de la organización desde la perspectiva de los empleados (Schein, 1985 como se citó en Li et al., 2020) o cómo las personas perciben su entorno laboral (Li et al., 2020). Por su parte, Montoya et al. (2017) concluyen que un nivel elevado de clima organizacional se asocia a un mayor nivel de satisfacción con el trabajo.

Por otro lado, es necesario analizar algunos factores que pueden estar influyendo negativamente en el clima organizacional de la institución, puesto que, en nuestros resultados se pudo evidenciar que el 1.6% fue de nivel malo y el 49.5% regular. Al respecto, Bada et al. (2020) investigó la relación entre el estrés y el clima organizacional en 140 participantes y encontró que el estrés laboral fue de nivel medio con el 80.7%; es decir, la relación entre el estrés laboral y el clima organizacional fue significativa inversamente proporcional ( $r = -0,252$ ). Por su parte, Urbano (2018) analizó el clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Administración Local y encontró que el 54% de los trabajadores calificaron como favorable la percepción global del ambiente laboral, en relación con la infraestructura y tecnología un 8% lo califica como muy favorable y el 38% lo califica de excelente al desempeño laboral.

De tales resultados, puede extrapolarse que el estrés puede ser un factor determinante que incide negativamente en el clima organizacional y en el desempeño laboral; puesto que, un adecuado clima organizacional mejora el desempeño laboral en los trabajadores (Bada et al., 2020); mientras que, Urbano (2018) concluye que debido a la asociatividad negativa entre las variables de estudio se debe promover un clima institucional adecuado, inclusivo y sostenible en el tiempo. Por su parte, Paredes et al. (2021) al evaluar las habilidades directivas y clima organizacional de las Pymes en 53 gerentes, estimaron que la variable negociación tiene el mayor efecto sobre el clima organizacional (0.567), mientras que el liderazgo (0.306) tiene menor impacto, pero igual es significativo. Tales resultados son diferentes a la nuestra y dan origen a plantear nuevas investigaciones en este campo.

De igual manera, en la presente investigación se analizaron cada una de las dimensiones del clima organizacional propuestas por Chiang et al. (2008). En tal sentido, al evaluar la dimensión autonomía del clima organizacional, se evidenció que del 100% de servidores civiles de la muestra en estudio, el 5% presentaron un nivel de autonomía mala, regular

39% y buena 56%; esto puede estar sujeto a que los servidores tienen un nivel regular a bueno en tomar su propia decisión, proponen iniciativas por ellos mismos y se organizan en sus decisiones; cuyos reflejos fueron más significativos en los trabajadores nombrados. Por su parte, Montoya et al. (2017) identificaron que los funcionarios con mayor antigüedad y con menos horas de trabajo, perciben un nivel alto de clima organizacional y están más satisfechos con su trabajo. Tales resultados son semejantes a la nuestra.

En el mismo orden, se observa que el 5% de los servidores civiles presentaron un nivel de autonomía mala y el 39% regular; si bien es cierto, se evidencia claramente mayor proporción en los niveles regular y buena, vale tener en consideración la presente brecha, del por qué existe un porcentaje que percibe una autonomía mala y regular respectivamente. Por su parte, Coronel et al. (2020) al evaluar la dimensión autonomía del clima organizacional en los trabajadores de los órganos de apoyo de una institución pública, encontró que el 0% de los trabajadores lo perciben como muy bajo, el 22% como bajo, el 37% alto y el 12% como muy alto. Como se puede observar, las diferencias encontradas en ambos estudios nos traen a la reflexión y a la propuesta de seguir investigando a mayor detalle las variables objeto de estudio.

Así también, Esquivel (2020) determinó la relación entre clima y compromiso institucionales en administrativos en una muestra de 46 colaboradores y como resultados obtuvo que un 100% estima que existe un buen sistema organizacional, un 78.3% estima regular sistema interpersonal y un 73.9% menciona que hay un buen sistema individual; finalmente concluye, que el grado de compromiso organizacional normativo y afectivo son actitudes mostradas por el compromiso de continuidad; por lo tanto, estos resultados nos traen a colusión que la autonomía que un miembro de la organización pueda asumir, es resultado de la confianza en sí mismo, el grado de compromiso con la institución y la libertad en la toma de decisiones.

De igual modo, al evaluar la dimensión cohesión, se evidenció que del 100% de la muestra en estudio, el 6% presentaron un nivel de cohesión mala, regular 43% y buena 51%; lo que evidencia claramente mayor proporción en los niveles regular y buena. Resultados similares se puede observar en los obtenidos por Coronel et al. (2020), puesto que, al evaluar la dimensión cohesión del clima organizacional, encontró que el 6% de los trabajadores lo perciben como muy bajo, el 30% como bajo, el 53% alto y el 10% como muy alto. Esto se debe a que los servidores públicos en alguna proporción regular y buena se llevan bien entre sí, se ayudan entre sí, existe interés unos a otros y prima el espíritu de

trabajo en equipo. Sin embargo, en las proporciones bajas se propone identificar nuevas brechas existentes.

En tal contexto, la cohesión es un “estado emergente” relacional, lo que significa que surge con el tiempo a medida que los compañeros de equipo interactúan (Marks et al., 2001). Aunque durante mucho tiempo, se ha considerado un factor clave para el éxito del equipo, la cohesión es quizás más importante que nunca, pues a medida que las organizaciones continúan buscando ventajas competitivas, se busca cada vez más a los equipos con la esperanza de facilitar el conocimiento, la moral y la creatividad. (Salas et al., 2015). Por lo tanto, se insta a futuros investigadores y profesionales a adoptar una visión multinivel de la cohesión, puesto que debe medirse tanto a nivel individual como de equipo (Salas et al., 2015).

Por otro lado, es necesario analizar los resultados obtenidos por Martínez et al. (2019) quienes, al analizar el clima organizacional, encontraron que la motivación fue la dimensión con menor representatividad, la reciprocidad y el liderazgo presentaron las mayores diferencias con un  $p=0.032$  para ambos y la participación ( $p=0.352$ ) mostraron diferencias significativas. Por ende, se concluye que existe niveles pocos satisfactorios de clima laboral, alterando factores como la motivación y la reciprocidad por falta de cohesión en los equipos de trabajo de la institución.

Por otro lado, la confianza referida en el campo del clima organizacional, es entendida como un sentimiento de confianza y apoyo en un empleador (Gilbert & Tang, 1998; Wech, 2002). La confianza organizacional se refiere a la fe de los empleados en el logro de los objetivos corporativos y los líderes organizacionales, y a la creencia de que, en última instancia, la acción organizacional resultará beneficiosa para los empleados (Al-Kurdi et al., 2020). Según Paliszkievicz & Koohang (2013), documenta que la confianza entre los empleados es un requisito previo esencial para el intercambio de conocimientos.

Bajo esa perspectiva, en el presente estudio se evaluó la dimensión confianza del clima organizacional y se encontró que del 100% de la muestra en estudio, el 1% presentaron un nivel de confianza mala, regular 20% y buena 79%; lo que evidencia una mayor proporción en el nivel bueno. De igual manera, Coronel et al. (2020) al evaluar la dimensión confianza del clima organizacional, encontró que el 7% de los trabajadores lo perciben como muy bajo, el 7% como bajo, el 52% alto y el 34% como muy alto. Tales resultados difieren de la

nuestra, aunque esto se debe a que los servidores públicos se llevan bien entre sí, se ayudan entre sí y hay interés unos a otros.

Por su parte, Charry (2018) al estudiar la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional, encontró que existe una correlación significativa positiva entre la gestión de la comunicación interna y el clima laboral ( $r=0.959$ ). El 42.5% de los encuestados refieren que no se hace uso del canal oral y el 55.5% mencionan que no existe un nivel de relacionamiento oportuno. Un 63% respondieron que los colaboradores no se saludan amablemente. Concluye que existe un clima desfavorable entre los miembros y que existe microclimas laborales negativos para el desempeño de los colaboradores. Tal estudio indica que la confianza se genera entre los miembros de la organización a través del respeto, que a su vez se fortalece mediante los canales de comunicación.

Así también, al evaluar la dimensión presión del clima organizacional, se observó que del 100% de servidores públicos de la muestra en estudio, el 18% presentaron un nivel de presión mala, regular 70% y buena 12%; lo que evidencia claramente mayor proporción en el nivel regular, esto se debe a que los servidores tienen mucho trabajo y poco tiempo, la institución es un lugar relajado, lo llaman poco sobre algún problema del trabajo, estrés debido a la exigencia de trabajo. Resultados semejantes fueron reportados por Coronel et al. (2020) quienes al evaluar la dimensión presión del clima organizacional, encontró que el 6% de los trabajadores lo perciben como muy bajo, el 57% como bajo, el 37% alto y el 0% como muy alto.

De igual manera, Chirino et al. (2018) al analizar el clima organizacional, como resultados encontraron que el 23.81% y el 22.22% mencionaron que algunas veces o casi nunca la gerencia se esfuerza con su equipo de trabajo. Además, un 63.49% indicaron que no existe comunicación efectiva y que un 36.51% dijeron que casi nunca se siente algún tipo de ambiente laboral, al contrario, sienten presión en el trabajo. Es decir, de acuerdo con la investigación, los colaboradores se sienten insatisfechos, presionados o sombríos con el nivel del clima laboral (2.31%) en sus respectivas áreas y existe poca actividad organizacional. Tales resultados concuerdan con la nuestra.

Del mismo modo, Pantoja et al. (2020) analizaron la relación entre el clima y la violencia laboral en funcionarios en una muestra de 410 participantes. Dentro de los resultados un 79% de los funcionarios perciben un favorable clima laboral. La presencia de manipulación para inducir el castigo fue de 16% en el nivel alto y un 49% en el nivel medio. Un 45%

indicaron que no existe daños a la imagen pública. Se reportó un 10.2% de acoso psicológico. Entre el clima y violencia organizacional existe una relación negativa ( $r=-0,441$ ,  $p<0,005$ ). Por ende, se concluyó que la violencia laboral no se relaciona de manera vital con el medio ambiente físico ya que se asocia más a las relaciones entre funcionarios. Resultados que merecen ser puestos en consideración, ya que, el exceso de presión puede asociarse a la violencia organizacional.

Al evaluar la dimensión apoyo del clima organizacional, se observó que del 100% de servidores públicos de la muestra en estudio; el 2% presentan un nivel de apoyo malo, regular 19% y bueno 79%; lo que evidencia claramente un nivel bueno en mayor proporción. Esto se debe, a que cuentan con la ayuda de sus jefes, el jefe se interesa por sus trabajadores, el servidor coordina y habla con los jefes fácilmente, el jefe los respalda y apoya para que aprenda en algunos errores cometidos. Por su parte, Coronel et al. (2020) encontró que el 9% de los trabajadores lo perciben como muy bajo el apoyo dado en la institución, el 5% como bajo, el 60% alto y el 26% como muy alto. Tales resultados son semejantes a la nuestra.

Por otro lado, el apoyo suscitado en una institución, también es efecto de un adecuado liderazgo ejercido por el líder de la organización (Simbron-Espejo & Sanabria-Boudri, 2020). En tal sentido, Chata (2019) estudió la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional y sus resultados indican que un 55% de los servidores tienen un estilo de liderazgo de democrático y el 45% un estilo autoritario. Un 62% de los encuestados mencionan que existe un clima organizacional favorable. Por ende, se concluye que existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional indicando su favorabilidad. Según Simbron-Espejo & Sanabria-Boudri (2020), justifican que es importante conocer el liderazgo y el clima organizacional de una institución, porque puede influir en los resultados marcando diferencia entre uno y otro buen desempeño.

Al evaluar la dimensión reconocimiento del clima organizacional, se encontró que del 100% de los servidores públicos de la muestra en estudio, el 5% presentan un nivel de reconocimiento malo, el 65% regular y bueno 30%; lo que evidencia un nivel regular en mayor proporción. De manera semejante, Coronel et al. (2020) evaluó la dimensión reconocimiento del clima organizacional y encontró que el 7% de los trabajadores lo perciben como muy bajo, el 21% como bajo, el 69% alto y el 3% como muy alto. Esto se debe claramente a que regularmente lo felicitan por el trabajo que realiza, el jefe conoce

sus puntos fuertes y lo reconoce, reconoce la ejecución del trabajo que realiza y utiliza como ejemplo, reconocimiento sobre su rendimiento.

El reconocimiento institucional, está determinado por la filosofía institucional y conjunto de valores de su responsabilidad social-organizacional. Por su parte, Riveros y Grimaldo (2017) estimaron la relación entre valores y clima organizacional y sus resultados muestran que, en jerarquía de valores, la benevolencia y universalismo se ubican en los primeros, y los de poder en último lugar. La mayoría de los participantes se ubican en los niveles medio respecto a la percepción de los distintos niveles del clima organizacional. Las escalas de valores como el poder, autodirección, estimulación y tradición tuvieron una correlación más significativa, resaltando la tradición (valores) y desafío (clima laboral).

De igual manera, Arias et al. (2018) analizaron las relaciones entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales y sus resultados indican que las dimensiones más bajas fueron de estándar y reconocimiento, mientras que las relaciones interpersonales fueron óptimas al igual que la valoración del clima organizacional. La variable satisfacción tiene una relación moderada con el clima organizacional ( $r=0.387$ ). Dentro del clima laboral, la dimensión espíritu de trabajo fue la más alta (0.822) y la flexibilidad fue la más baja (-0.013).

Del párrafo anterior, se plantea que tanto los factores organizacionales como sociales son fundamentales en el comportamiento organizacional y contribuyen a mejorar la gestión de la institución (Riveros y Grimaldo, 2017). Además, de manera contradictoria, la desconfianza y las relaciones interpersonales muy tensas, convierten en zonas privativas del clima organizacional (Acosta & Lorenzo, 2019). Por lo tanto, ciertas brechas de desconfianza pueden ser superados con un sistema de valores como autodirección, universalismo y estimulación siempre y cuando estén relacionados con las dimensiones del clima organizacional (Arias et al., 2018).

En esa misma lógica, se evaluó la dimensión equidad. La equidad se refiere a la percepción de un empleado de que las prácticas organizacionales son justas y equitativas. Esto genera confianza entre los empleados y puede motivarlos a compartir conocimientos. (Sánchez & García, 2017). En tal sentido, en la presente investigación se encontró que el 5% presentan un nivel de equidad mala, regular 47% y buena 48%; lo que evidencia un nivel regular y bueno en mayor proporción. Resultados semejantes fueron obtenidos por Coronel et al. (2020) al evaluar la dimensión equidad del clima organizacional, encontraron que el 9% de

los trabajadores lo perciben como muy bajo, el 15% como bajo, el 60% alto y el 15% como muy alto.

Esto se debe claramente, que su jefe los trata equitativamente, los objetivos trazados para el trabajo son razonables, el jefe no tiene favoritos, existe equidad en las funciones, metas, halagos en todo el personal, entre otros aspectos. Igualmente, Asgari et al. (2020) examinaron el liderazgo transformacional y transaccional, el comportamiento cívico organizacional, la satisfacción laboral y el apoyo organizacional percibido y encontró que el liderazgo transformacional se asoció positivamente con el apoyo organizacional percibido y con la satisfacción laboral. Es decir, los hallazgos determinaron que los gerentes pueden involucrar a sus empleados en comportamientos de ciudadanía y equidad como consecuencia de su liderazgo transformacional.

Finalmente, se evaluó a la dimensión innovación del clima organizacional. La innovación se refiere a las percepciones de los empleados de que la organización valora mucho la creatividad y la innovación. Esto genera confianza entre los miembros de la organización y la administración y puede promover el sentido de pertenencia (Andersson et al., 2020). Bajo esa lógica, al evaluar la innovación se encontró que el 3% de los empleados presentan un nivel de innovación mala, regular 28% y buena 69%; lo que evidencia un nivel bueno en mayor proporción. Resultados semejantes fueron registrados por Coronel et al. (2020) quienes encontraron que el 10% de los trabajadores lo perciben como muy baja la innovación, el 12% como bajo, el 69% alto y el 9% como muy alto.

Esto se debe a que el jefe lo apoya en las ideas que el servidor propone, lo anima en nuevas formas de resolver problemas y valora la forma de trabajo. Al respecto, Andersson et al. (2020) puntualizan que la innovación dentro de las empresas tiene que ver fundamentalmente con el aprendizaje organizacional y la creación de nuevos conocimientos; por lo tanto, para fomentar la innovación, las empresas deben facilitar los comportamientos de aprendizaje colectivo necesarios para realizar innovaciones. Por ejemplo, Brito et al. (2020) concluyen que en los planes de acompañamiento de los colaboradores deben implementar canales de comunicación efectivo con la finalidad de manejar sus inquietudes y así permitirles tener mayor participación e innovación en la toma de decisiones.

Finalmente, los siguientes párrafos muestran las limitaciones y brechas encontradas en el estudio y se proponen perspectivas futuras de investigación. En tal sentido, al identificar el

orden de priorización y las brechas por cerrar en la variable y dimensiones del clima organizacional en el Gobierno regional de Amazonas, 2021, se encontró que en la variable clima organizacional presenta una brecha por cerrar del 27% y en las dimensiones, se registran el siguiente orden de prioridad: presión (42%), reconocimiento (32%), equidad (28%), cohesión (28%), autonomía (26%), innovación (23%), confianza (19%) y apoyo (19%).

Puede observarse que, de las 8 dimensiones del clima organizacional estudiadas, confianza y apoyo tienen una prioridad de orden 8 para mejorar el clima organizacional, y las dimensiones: innovación, autonomía, equidad, cohesión y reconocimiento, tienen un orden de prioridad de 6, 5, 4, 3, 2 respectivamente; sin embargo, la dimensión presión tiene como prioridad 1 para mejorar el clima organizacional. Tales resultados, permiten establecer nuevas líneas de investigación que contribuyan a proponer alternativas de solución a cada una de las brechas identificadas, teniendo en consideración su grado de priorización.

Por otro lado, también se reporta que hay pocas investigaciones en el contexto peruano y en la demanda internacional, que centran su análisis en la relación entre valores y clima organizacional; una línea de investigación en estas variables proporciona información precisa y oportuna, sobre cómo los valores pueden influenciar en el clima laboral de una institución y cómo esto puede generar relaciones óptimas entre todos los participantes (Acosta & Lorenzo, 2019), dado que, los valores permiten discernir entre lo bueno y lo malo y que, relacionado al clima organizacional, estos se desarrollan en base a la apreciación de cada colaborador como miembro de la organización.

Como sabemos, el clima organizacional es motivo de múltiples variables la cual lo definen como positiva o negativa dentro de una organización; por ello, tanto los factores organizacionales como sociales son fundamentales en el comportamiento organizacional, esto motiva a las organizaciones a promover una institución eficiente de trabajo y que se vea alineada con los valores, la misión y visión y con los objetivos de la organización, para desarrollar una cultura organizacional óptima entre sus miembros. Estos campos de conocimiento no fueron evaluados en la presente investigación y se recomienda incluirlas en estudios futuros.

De igual manera, encontramos otro factor que no permite que haya un ambiente laboral saludable entre los trabajadores; es decir, nos referimos al estrés presente en el clima



laboral de la organización y que el presente estudio no priorizó su evaluación; el estrés se configura en agotamiento emocional, afectando a su integridad física y mental. Por ello, es importante que cada institución brinde apoyo psicológico a sus colaboradores, quienes son los representantes de estas, para lograr relaciones armoniosas entre todos y así promover sus capacidades al máximo, generar pensamientos positivos sobre el área de trabajo, lograr mayor confiabilidad, salud emocional y seguridad en el trabajo.

Por último, igual importancia merece el análisis del clima y el compromiso institucional en el sector público y privado, puesto que, el compromiso organizacional normativo y afectivo son actitudes que fortalecen la continuidad del servidor; igual atención merece el grado de satisfacción, ya que, es necesario que los ejecutivos o directivos de las organizaciones en general, opten por presentar mayor y mejor disposición al momento de ser escuchados. Además, ciertos factores como el reconocimiento, la comunicación ya sea vertical u horizontal, el aumento de la tecnología, el crecimiento profesional y las capacitaciones enfocadas a obtener mejoras a nivel intra e interpersonal, permiten la transparencia en la comunicación y promueven un ambiente saludable.

## VI. CONCLUSIONES

1. El nivel de clima organizacional en tiempos de pandemia es 5% de nivel malo, 39% regular y 56% bueno en los servidores del Gobierno regional de Amazonas, periodo 2021. Así también, el nivel de clima organizacional según la dimensión autonomía es 5% mala, 39% regular y 56% buena; en la dimensión cohesión 6% mala, 43% regular y 51% buena; en la dimensión confianza 1% mala, 20% regular y 79% buena; dimensión presión 18% mala, 70% regular y 12% buena; dimensión apoyo 2% mala, 19% regular y 79% buena; dimensión reconocimiento 5% mala, 65% regular y 30% buena; dimensión equidad 5% mala, 47% regular y 48% buena; y en la dimensión innovación 3% mala, 38% regular y 69% buena.
2. Al Identificar el orden de priorización de las dimensiones del clima organizacional de los servidores civiles del Gobierno regional de Amazonas, 2021, en tiempos de pandemia, se concluye que las dimensiones confianza y apoyo tienen una prioridad de orden de 8 y para mejorar el clima organizacional, y las dimensiones: innovación, autonomía, equidad, cohesión y reconocimiento, tienen un orden de prioridad de 6, 5, 4, 3, 2 y la dimensión presión como prioridad 1 de las 8 dimensiones para mejorar el clima organizacional en tiempos de pandemia de los servidores del Gobierno regional de Amazonas, Amazonas 2021.
3. Al identificar las brechas por cerrar del clima organizacional y según dimensiones en tiempos de pandemia de los servidores civiles del Gobierno regional de Amazonas, 2021, se concluye que en la variable clima organizacional existe una brecha por cerrar del 27% y por dimensiones: autonomía (26%), cohesión (28%), confianza (19%), presión (42%), apoyo (19%), reconocimiento (32%), equidad (28%) e innovación (23%).
4. La elaboración de la propuesta teórica en estrategia de inteligencia emocional para fortalecer el clima organizacional en tiempos de pandemia de los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas es pertinente; puesto que, la validación por juicio de cinco expertos determinó un 94.8% de aprobación; de igual manera, la evaluación estadística determinó un coeficiente de correlación de Pearson de 0.899 para su validez y un Alfa de Cronbach de 0.972 para su confiabilidad; por lo tanto, existe evidencia estadística que permite concluir que es válida y confiable la propuesta teórica denominada estrategia de inteligencia emocional para fortalecer el clima organizacional en tiempos de pandemia de los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas.

## VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al Gobernador Regional de Amazonas implementar la propuesta innovadora de “estrategia de inteligencia emocional para fortalecer el clima organizacional en tiempos de pandemia de los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas”, puesto que, permitirá optimizar la gestión institucional y obtener resultados más eficientes en el mediano y largo plazo.
2. Al Gobernador Regional, Consejo Regional, funcionarios y trabajadores del Gobierno Regional Amazonas, se recomienda superar las brechas identificadas en la presente investigación, es decir, superar la brecha por cerrar del 27% en el clima organizacional de la institución y en las dimensiones, prestar atención al orden de prioridad de cierre de brechas en: presión (42%), reconocimiento (32%), equidad (28%), cohesión (28%), autonomía (26%), innovación (23%), confianza (19%) y apoyo (19%).
3. Al Gobernador Regional, Consejo Regional, funcionarios y trabajadores del Gobierno Regional Amazonas, se recomienda superar las brechas identificadas en el clima organizacional de la institución, y paralelo a ello, se debe fortalecer las capacidades laborales de los servidores civiles para promover el cambio a través de talleres de juego de roles empresariales, donde cada individuo conozca su rol, desde los puestos gerenciales a los servicios más básicos y se integre como un equipo para sacar adelante a la institución, donde se disminuya la presión (42%), se fortalezca el reconocimiento, se promueva la equidad y cohesión, aumente la autonomía, innovación, confianza y el apoyo en la institución.
4. Todo cambio y mejoras en los sistemas institucionales, demanda de inversión y esfuerzo, por ello, se recomienda al Gobernador Regional y Consejo Regional, motivar a los miembros que conforman la organización y presupuestar la implementación de la propuesta innovadora de “estrategia de inteligencia emocional para fortalecer el clima organizacional en tiempos de pandemia de los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas”, para recoger los frutos que toda gestión anhela.

## VIII. PROPUESTA

### Estructura gráfica de la propuesta

#### Estrategia de inteligencia emocional para fortalecer el clima organizacional en tiempos de pandemia de los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas



Fuente: Díaz, E. M. (2021). Modelo teórico de la propuesta.

Nota. Esquema elaborado a partir de la identificación de brechas respecto al clima organizacional en los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas, 2021.

### Descripción

La propuesta de estrategia de inteligencia emocional para fortalecer el clima organizacional en tiempos de pandemia de los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas, nace a partir de la identificación de brechas por cerrar al evaluar el clima organizacional en los trabajadores. Por ejemplo, se identificó una brecha por cerrar del 42% en la dimensión presión, por lo que existe la necesidad de disminuir el problema en tal dimensión y fortalecer el reconocimiento de los trabajadores, se promueva la equidad y cohesión, aumente la autonomía, innovación, confianza y el apoyo en la institución. De igual manera, deben cerrarse brechas identificadas en: reconocimiento (32%), autonomía (26%), cohesión (28%), confianza (19%), apoyo (19%), equidad (28%) e innovación (23%).

En tal sentido, a partir de las brechas identificadas, la presente propuesta tiene por objetivo fortalecer el clima organizacional mediante estrategias de inteligencia emocional; al logro del objetivo propuesto, se mejora el clima organizacional y se optimiza la gestión de la institución, al mismo tiempo que se mejora el ambiente laboral, la salud psicológica y el desempeño de los servidores civiles. Por lo tanto, desde la estrategia de inteligencia emocional se propone el cierre de brechas identificadas, lo que convierte a esta propuesta en una herramienta indispensable para su implementación y ejecución; sin embargo, la crisis sanitaria que azota al país y a sus regiones, exige que no solo se aplique en el Gobierno Regional Amazonas como entidad máxima de la región, si no también, en otros contextos institucionales que albergan personas que contribuyen al progreso de la región y el país.

Por ello, la estrategia de inteligencia emocional para fortalecer el clima organizacional en tiempos de pandemia de los servidores civiles del Gobierno Regional Amazonas, que parte de las brechas identificadas (*entradas*), se nutre de los componentes esenciales de la inteligencia emocional, tales como autoconciencia emocional, autorregulación emocional, motivación, empatía y las habilidades sociales (son parte de los *procesos de desarrollo del clima organizacional*) como competencias indispensables que el empleador y empleados deben empoderar. Cada dimensión responde a un objetivo específico que a su vez se operacionaliza en una matriz de procesos y el cumplimiento del mismo dará como resultado (*salidas*) que los servidores civiles muestren confianza en sí mismo, altas capacidades de autocontrol, sensibilidad interpersonal, trabajo en equipo y alto impulso hacia el logro de objetivos institucionales.

## REFERENCIAS

- Acosta, M., & Lorenzo, J. (2019). *Modelo de clima organizacional basado en el enfoque de equipos de trabajo autodirigidos de Kaizen, para mejorar la gestión pedagógica, en la I.E. No 10134 "Fray Martín de Porres" del Centro Poblado Punto Cuatro del distrito de Mochumí – Lambayeque*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo). <https://hdl.handle.net/20.500.12893/8837>
- Adeniji, A., Salau, O., Awe, K., & Oludayo, O. (2018). Datos de la encuesta sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral entre el personal académico en algunas universidades privadas seleccionadas en el suroeste de Nigeria. *Data in Brief*, 19, 1688-1693. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.06.001>
- Al-Kurdi, O. F., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2020). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management*, 50(May 2019), 217-227. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.018>
- Álvarez, B., Castañeda, L., Callo, C., Guzmán W., Colmenares, R., Restrepo, D., Sánchez, L., Muñoz, G., Gallego, L., Becerra, J., Ricardo, L., Gallego, D., González, E., Miranda, M., Méndez, F., Suárez, M., Echeverri, C. y Rico, J. (2016). *PYMES: Gestión y clima organizacional*. Sello Editorial Coruniamericana.
- Andersson, M., Moen, O., & Brett, P. O. (2020). The organizational climate for psychological safety: Associations with SMEs' innovation capabilities and innovation performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 55, 101554. <https://doi.org/10.1016/J.JENGTECMAN.2020.101554>
- Apipalakul, C., & Kummoon, D. (2017). Los efectos del clima organizacional para la gestión de conflictos entre el personal de salud de la organización. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 237(16), 1216-1222. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.192>
- Arias, W., Lazo, J., Quintana, S. (2018). ¿Es el clima organizacional determinante de relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional? *Revista Industrial Data*, 21(2), 81 – 90. <http://dx.doi.org/10.15381/idata.v21i2.15606>
- Arrogante, O. (2021). Técnicas de muestreo y cálculo del tamaño muestral: Cómo y cuántos participantes debo seleccionar para mi investigación. *Enfermería Intensiva*, 12(35), 3-4. <https://doi.org/10.1016/j.enfi.2021.03.004>

- Asgari, A., Mezginejad, S., & Taherpour, F. (2020). The Role of Leadership Styles in Organizational Citizenship Behavior through the Mediation of Perceived organizational Support and Job satisfaction. *Innovar*, 30(75), 87 – 98. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83259>
- Asrar-ul-Haq, M., Anwar, S., & Hassan, M. (2017). Impact of emotional intelligence on teacher's performance in higher education institutions of Pakistan. *Future Business Journal*, 3(2), 87-97. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2017.05.003>
- Ávila, A. (30 de abril del 2021). *7 de cada 10 trabajadores en Argentina está conforme con su empleo. ON24*. <https://bit.ly/3ejpHbW>
- Bada, O., Salas, R., Castillo, E., Arroyo, E., & Carbonell, E. (2020). Estrés laboral y clima organizacional en docentes peruanos. *Medisur*, 18(6), 1138 – 1144. <http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4621>
- Bar-On, R. (2010). Emotional intelligence: an integral part of positive psychology | South African Journal of Psychology. *Revista Sudafricana de Psicología*, 40(1).
- Bar-On, R., & Parker, J. D. A. (2000). *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. - *PsycNET* (R. Bar-On (ed.)). Jossey-Bass.
- Boadi, E. A., He, Z., Boadi, E. K., Antwi, S., & Say, J. (2020). Customer value co-creation and employee silence: Emotional intelligence as explanatory mechanism. *International Journal of Hospitality Management*, 91(August 2019). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102646>
- Bor, A. (2020). Teoría evolutiva del liderazgo y voto económico: Las impresiones de calidez y competencia median el efecto de las percepciones económicas sobre el voto. *The Leadership Quarterly*, 31(2), 101295. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2019.05.002>
- Brito, C., Pitre, R. & Cardona, D. (2020). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal de una empresa de servicio. *Información tecnológica*, 31(1), 141- 148. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>
- Brunetto, Y., Teo, S. T. T., Shacklock, K., & Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: Explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 428-441. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00198.x>

- Bunner, J., Prem, R., & Korunka, C. (2021). Perceived organizational support and perceived safety climate from the perspective of safety professionals: Testing reciprocal causality using a cross-lagged panel design. *Journal of Safety Research*. (En Prensa). <https://doi.org/10.1016/J.JSR.2021.06.006>
- Caizapanta, C. (2017). *Análisis de la inteligencia emocional y la competencia social y su relación con los problemas de conducta y el rendimiento académico en los estudiantes del bachillerato del sector norte del cantón Quito* (Tesis doctoral, Universidad de Alicante). <https://bit.ly/3pPTLk5>
- Canal Ceo (13 de febrero de 2018). *Los 4 estilos de dirección de Likert*. Diario Canal Ceo. <https://canalceo.com/habilidades-directivas/>
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comunicación*, 9(1), 25 – 34. <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v9n1/a03v9n1.pdf>
- Chata, R. (2019). Estilo de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata, Puno. *Revista de investigaciones*, 8(2), 1093 – 1105. <http://dx.doi.org/10.26788/riepg.2019.2.129>
- Chiang, M. M., Salazar, C. M., Huerta, P. C., & Núñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal, instituciones públicas, desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum*, 23(2), 22-32. <https://doi.org/10.4067/s0718-23762008000200004>
- Chirinos, Y., Meriño, V., & Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, 1(84), 43 – 61. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>
- Choi, H. M., Mohammad, A. A. A., & Kim, W. G. (2019). Understanding hotel frontline employees' emotional intelligence, emotional labor, job stress, coping strategies and burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 82(May), 199-208. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.05.002>
- Cigna Europa (16 de setiembre de 2020). *El 74% de los españoles no desconecta del trabajo*. El Periódico. <https://bit.ly/3ia1eqC>
- Córdova, I. (2019). *Estadística aplicada a la investigación*. San Marcos.
- Coronel, J. W., Ayay, G., & Milla, M. E. (2020). Clima organizacional, satisfacción laboral y gestión administrativa en los órganos de apoyo de una universidad pública. *Revista de La Universidad Del Zulia*, 11(30). 52-70. <https://doi.org/10.46925/rdluz.30>



- Delgado, Y., Jaik, A. (2017). *Clima y compromiso organizacional*. Instituto Universitario Anglo Español.
- Elazab, S., & Alazab, M. (2016). The effectiveness of the flipped classroom in higher education. *Proceedings - 2015 5th International Conference on e-Learning, ECONF 2015*, 15(16), 207-211. <https://doi.org/10.1109/ECONF.2015.34>
- Escotto, V. (9 de abril de 2021). México tiene el mayor índice de rotación de personal en Latinoamérica – esto es lo que los equipos de RH pueden hacer para evitar la fuga de talento. *Business Insider Mexico*. <https://bit.ly/3wck5SK>
- Espinoza, J. (2017). *Clima organizacional y liderazgo: predictores del desempeño docente en los centros educativos iniciales de una Unión Peruana del Norte, 2016* (Tesis doctoral, Universidad Peruana Unión). <https://bit.ly/3z9etPU>
- Esquivel, S. (2020). *Clima organizacional y compromiso institucional en los trabajadores administrativos de la Universidad San Pedro. Filial Huaraz, 2019* (Tesis doctoral, Universidad César Vallejo). <https://bit.ly/3pEA4LQ>
- Foro RRHH (19 de abril del 2021). *Las empresas que cuidan la salud mental y bienestar de las personas más productivas*. <https://bit.ly/3we6zCU>
- Gálvez, J. (2013). *Métodos y técnicas de aprendizaje: teoría y práctica*. Gráfica Norte.
- Giardini, A., & Frese, M. (2008). Linking service employees' emotional competence to customer satisfaction: A multilevel approach. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 155-170. <https://doi.org/10.1002/JOB.509>
- Gilar-Corbi, R., Pozo-Rico, T., Pertegal-Felices, M. L., & Sanchez, B. (2018). Emotional intelligence training intervention among trainee teachers: a quasi-experimental study. *Psicología: Reflexao e Critica*, 31(1), 1-13. <https://doi.org/10.1186/s41155-018-0112-1>
- Gilbert, J. A., & Tang, T. L. P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-335. <https://doi.org/10.1177/009102609802700303>
- Goleman, D. (2000). *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairos.
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia social. La nueva ciencia de las relaciones*. Editorial Kairós.
- Goleman, D. (2019). *El líder emocionalmente inteligente*. Harvard Business Review Press
- González, I. B., Melo, N. A. P., & Limón, M. L. S. (2015). The organizational climate and its relationship to the quality of public health services: Design of a theoretical model.

- Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>
- Guelles, D. (19 de junio de 2020). ¿Tu productividad aumentó con la pandemia? *The New York Times*. <https://nyti.ms/3wnmGhT>
- Gympass (3 de marzo de 2020). *Gympass y su cultura del Bienestar*. Noticias NEO <https://bit.ly/3hGvNoK>
- Hajisabbagh, N., Fereidooni-Moghadam, M., Masoudi, R., & Etemadifar, M. (2020). The effect of an emotional intelligence component program on happiness in patients with epilepsy. *Epilepsy and Behavior*, 106, 106972. <https://doi.org/10.1016/j.yebeh.2020.106972>
- Hatamgooya, H., Anbohi, Z. S., Moghadam, M., Majd, A. H., & Tayebiaraste, M. (2012). *Emotional intelligence and its correlation with some demographic variables in the clinical nurses working in Kurdistan University Hospitals in 2010*.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1993). Contagio emocional. *Current directions in psychological science*, 2(3), 96-100. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10770953>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). Mc Graw-Hill.
- Huang, H., Wang, X., Sengan, S., & Chandu, T. (2021). Emotional intelligence for board capital on technological innovation performance of high-tech enterprises. *Aggression and Violent Behavior*, April, 101633. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2021.101633>
- Huang, H., Y. I., Lakshmana Kumar, R., & Praveena, V. (2021, en Prensa). Category theory-based emotional intelligence mapping model for consumer-E-business to improve E-commerce. *Aggression and Violent Behavior*, 101631. <https://doi.org/10.1016/J.AVB.2021.101631>
- Hui-Hua, Z., & Schutte, N. S. (2015). Personality, emotional intelligence and other-rated task performance. *Personality and Individual Differences*, 87, 298-301. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.08.013>
- INEI (2021). *INEI realiza la primera encuesta de empleo a nivel nacional*. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-045-2021-inei.pdf>
- Informe Belmont (1978). *Principios éticos y directrices para la protección de sujetos humanos de investigación*. USA. Reporte de la Comisión Nacional para la

- Kirilo, C. Z., Abe, J. M., De Lima, L. A., Lozano, L. C. M., Nogueira, M., De Oliveira, C. C., & Nakamatsu, K. (2018). Organizational climate assessment using the paraconsistent decision method. *Procedia Computer Science*, 131, 608-618. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.04.303>
- Korzynski, P., Kozminski, A. K., Baczynska, A., & Haenlein, M. (2021). Bounded leadership: An empirical study of leadership competencies, constraints, and effectiveness. *European Management Journal*, 39(2), 226-235. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2020.07.009>
- Li, Y., Huang, H., & Chen, Y. Y. (2020). Organizational climate, job satisfaction, and turnover in voluntary child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 119, 105640. <https://doi.org/10.1016/J.CHILDYOUTH.2020.105640>
- Llanos, M., Pacheco, M., Romero, E., Coello, F., & Armas, Y. (2016). *La cultura organizacional: Eje de acción en la gestión humana*. Ecotec. <https://bit.ly/3zediij>
- Manosalvas, L. (2017). *Relación de la inteligencia emocional con la intención de emprendimiento y la autoeficacia emprendedora*. (Tesis doctoral, Pontificia Universidad Católica del Perú). Repositorio Institucional – PUCP.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4845785>
- Martínez, E., Molina, J., Parada, I. (2019). Clima organizacional: estudio de caso en un Centro de Salud del primer nivel de atención Morelos México. *Horizonte Sanitario*, 18(3), 347 – 356. <https://doi.org/10.19136/hs.a18n3.3197>
- Matos, L. y Vera, R. (2017). *Metodología de la investigación. Un enfoque teórico-práctico*. Gráfica Real S.A.C.
- Mattingly, V., & Kraiger, K. (2019). Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation. *Human Resource Management Review*, 29(2), 140-155. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.03.002>
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). *Desarrollo emocional e inteligencia emocional: Implicaciones para los educadores*. Basic Books.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (2007). ¿Qué es la inteligencia emocional? En J. D. Mayer & D. J. Sluyter (Eds.), *Desarrollo emocional e inteligencia emocional* (pp. 3-31). Basic

Books.

- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2012). Models of Emotional Intelligence. *Handbook of Intelligence*, 396-420. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511807947.019>
- Michels, M., & Schulze, R. (2021). Emotional intelligence and the dark triad: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 180, 110961. <https://doi.org/10.1016/J.PAID.2021.110961>
- Montoya, P., Bello, N., Bermúdez, N., Burgos, F., Fuentealba M., Padilla, A. (2017). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una universidad estatal de Chile. *Ciencia & Trabajo*, 19(58), 7 – 13. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000100007>
- Mulki, J. P., Jaramillo, F., Goad, E. A., & Pesquera, M. R. (2015). Regulation of emotions, interpersonal conflict, and job performance for sales people. *Journal of Business Research*, 68(3), 623-630. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.08.009>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2018). *Metodología de la investigación científica y elaboración de tesis* (4ª ed.). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Observatorio de Recursos Humanos (15 de septiembre del 2020). *El 45% de los trabajadores sufre estrés laboral*. <https://bit.ly/3zfdJIZ>
- Olasupo, M. O., Idemudia, E. S., & Kareem, D. B. (2021). Moderated mediation roles of social connectness and optimism on emotional intelligence and life satisfaction. *Heliyon*, 7(5), e07029. <https://doi.org/10.1016/J.HELİYON.2021.E07029>
- Ortega, C. (2016). *El proceso de toma de decisiones vinculado a la inteligencia emocional como herramienta de gestión dentro de las organizaciones empresariales* (Tesis doctoral, Universitat Internacional de Catalunya). <https://bit.ly/3ixfNGC>
- Paliszkiwicz, J., & Koohang, A. (2013). Organizational trust as a foundation for knowledge sharing and its influence on organizational performance. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 1(2), 116-127. <https://bit.ly/3nucLn4>
- Palmero, F., Guerrero, C., Gómez, C., Carpi, A., & Goyareb, R. (2011). *Manual de teorías emocionales y motivacionales*. Universitat Jaume I. <https://bit.ly/2SeLvxD>
- Pantoja, A., Navarrete, A., Zambrano, C., & Matabanchoy, S. (2020). Relación entre el clima organizacional y violencia laboral en funcionarios de una universidad pública. *Universidad y Salud*, 22(2), 137 – 147. <https://doi.org/10.22267/rus.202202.185>

- Paredes, D., Ibarra, L., & Moreno, Z. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50(127), 69 – 90. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Pedraza, N. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9 – 23. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Pekaar, K. A., Van der Linden, D., Bakker, A. B., & Born, M. P. (2020). Dynamic self- and other-focused emotional intelligence: A theoretical framework and research agenda. *Journal of Research in Personality*, 86, 103958. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2020.103958>
- Pekaar, K. A., Van der Linden, D., Bakker, A. B., & Born, M. P. (2020). Inteligencia emocional dinámica centrada en uno mismo y en los demás: A theoretical framework and research agenda. *Journal of Research in Personality*, 86, 103958. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2020.103958>
- Prentice, C. (2020). Enhancing the tourist experience with emotional intelligence. *Tourism Review*, 75(5), 733-744. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0254>
- Prentice, C., Dominique-Ferreira, S., Ferreira, A., & Wang, X. (Alex). (2022). The role of memorable experience and emotional intelligence in senior customer loyalty to geriatric hotels. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64(June 2021), 102788. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102788>
- Prentice, D. C. (2019). Managing service encounters with emotional intelligence. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51(July), 344-351. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.07.001>
- Quintanilla, I. (12 de abril de 2021). ¿Y qué le dirías a un líder que se siente que se está perdiendo? *Diario Gestión*. <https://bit.ly/3g532kN>
- Randstad Workmonitor (2020). *Randstad Workmonitor 2020 report: Resiliency buoys the global workforce*. <https://bit.ly/3pCIEvA>
- Redacción Andina (7 de septiembre del 2018). Clima laboral afecta en un 20% la productividad de empresas. *Andina*. <https://bit.ly/3v7hRYf>
- Redacción Comercio (20 de agosto del 2018). Un 86% de peruanos renunciaría a su trabajo por mal clima laboral. *Diario El Comercio*. <https://bit.ly/3xcfQeO>
- Redacción Gestión (13 de octubre de 2019). *Encuestas de clima laboral: menos del 50% de las empresas aplica acciones para mejorar*. *Diario Gestión*. <https://bit.ly/3eiRgID>

- Riveros, P., Grimaldo, M. (2017). Valores y clima organizacional en docentes de un instituto de educación superior de Lima. *Ciencias Psicológicas*, 11(2), 179 – 188. <https://doi.org/10.22235/cp.v11i2.1489>
- Rnic, K., Jopling, E., Tracy, A., & LeMoult, J. (2021). Emotion regulation and diurnal cortisol: A longitudinal study of early adolescents. *Biological Psychology*, 159091. <https://doi.org/10.1016/j.biopsycho.2021.108212>
- RRHH Digital (03 de febrero del 2021). El 71% de los trabajadores consideran muy importante contar con rutinas de bienestar para aumentar la productividad. *RRHH Digital*. <https://bit.ly/3izdNgS>
- Salas, E., Grossman, R., Hughes, A. M., & Coultas, C. W. (2015). Measuring team cohesion: Observations from the science. *Human Factors*, 57(3), 365-374. <https://doi.org/10.1177/0018720815578267>
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2017). *Metodología y diseños en la investigación científica* (5ª ed.). Business Support Aneth.
- Sánchez, M. G., & García, M. D. L. (2017). Satisfacción laboral en los entornos de trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et Technica*, 22(2), 161-166. <http://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>
- Simbron-Espejo, S. F., & Sanabria-Boudri, F. M. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *Cienciometría*, 6(1), 59-83. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>
- Tofighi, M., Tirgari, B., Fooladvandi, M., Rasouli, F., & Jalali, M. (2015). Relationship between emotional intelligence and organizational citizenship behavior in critical and emergency nurses in south east of Iran. *Ethiopian journal of health sciences*, 25(1), 79-88. <https://doi.org/10.4314/ejhs.v25i1.11>
- Urbano, S. (2018). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Administración Local del Agua Huaraz. *Aporte Santiaguino*, 11(1), 167 – 180. <http://dx.doi.org/10.32911/as.2018.v11.n1.465>
- Valderrama, S. R., & León, L. R. (2009). *Técnicas e instrumentos para la obtención de datos en la investigación científica*. San Marcos.
- Wall, L. (2021). *Perfil del administrador educativo e inteligencia emocional en el clima organizacional de directivos, UGEL 01, Lima, 2020* (Tesis doctoral, Universidad César Vallejo). <https://bit.ly/2TM1O5c>
- Wech, B. A. (2002). Trust Context. *Business & Society*, 41(3), 353-360.

<https://doi.org/10.1177/0007650302041003006>

- Wen, J., Huang, S. (Sam), & Hou, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81(December 2018), 120-130. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.009>
- Wolfe, K., & Kim, H. J. (2013). Emotional intelligence, job satisfaction, and job tenure among hotel managers. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 12(2), 175-191. <https://doi.org/10.1080/15332845.2013.752710>
- Yin, H. (2015). The effect of teachers emotional labour on teaching satisfaction: Moderation of emotional intelligence. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 21(7), 789-810. <https://doi.org/10.1080/13540602.2014.995482>
- Zhao, J., Zheng, H., Qin, C., Wang, Z., Vijayashree, J., & Jayashree, J. (2021). Papel moderador en la relación entre el estrés laboral y la inteligencia emocional desviada en la educación. *Aggression and Violent Behavior*, 101626. <https://doi.org/10.1016/J.AVB.2021.101626>

## **ANEXOS**



## Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables

Variable Independiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Estrategia en base a la inteligencia emocional	Una estrategia es una serie de habilidades utilizadas con un determinado propósito (Gálvez, 2013); en este caso, la estrategia de inteligencia emocional, se nutre de la capacidad para identificar, entender y manejar las emociones y facilita las relaciones con los demás, la consecución de metas y el manejo del estrés; es decir, un adecuado fortalecimiento en el manejo de las emociones, permite alcanzar metas que benefician directamente al empleado o trabajador y la organización (Mayer y Salovey, 1997 como se citó en Pekaar et al., 2020).	La variable independiente no fue aplicada por ser una investigación descriptiva con propuesta, por lo tanto, el análisis estuvo centrado en la variable dependiente y en base a ese diagnóstico se planteó el aporte, quedando listo para ser implementado en próximos estudios.	1. Autoconciencia emocional	- Confianza en sí mismo - Valoración de sí mismo - Control de las relaciones
			2. Autocontrol emocional	- Habilidad de innovación - Integridad y adaptabilidad
			3. Empatía	- Orientación hacia el servicio - Comprensión de los demás
			4. Automotivación	- Compromiso institucional - Iniciativa y el logro de metas
			5. Habilidades sociales	- Trabajo en equipo - Comunicación - Liderazgo - Resolución de conflictos

Variable Dependiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica/ Instrumento
Clima organizacional	El clima organizacional se define como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo; es decir, un adecuado clima organizacional mejora el desempeño laboral en los trabajadores,	La variable de estudio fue el clima organizacional, que viene a ser las percepciones individuales de los trabajadores del Gobierno Regional de Amazonas, sobre la autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación respecto al trabajo; dicha variable fue cuantificada con un cuestionario sobre el clima organizacional, el cual tuvo categorías de valoración, desde 1 = Totalmente en desacuerdo y 5 = Muy de acuerdo.	1. Autonomía	- Facultad de obrar según un criterio. - Independencia de la opinión.	1 – 5	Encuesta/ Cuestionario
			2. Cohesión	- Unión o relación estrecha entre personas.	6–10	
			3. Confianza	- Seguridad, al emprender una acción difícil o comprometida.	11–15	
			4. Presión	- Ejercer influencia sobre alguien para determinar sus actos o su conducta.	16–20	
			5. Apoyo	- Persona que ayuda a alguien a conseguir algo.	21–25	

<p>promueve la motivación y creatividad, genera autonomía y cohesión, así como también, promueve el apoyo mutuo y el reconocimiento a los miembros de la organización, por lo que serán más productivos dentro de un clima de confianza y convivencia (Andersson et al., 2020).</p>			- Favorece el desarrollo de algo.		
	6. Reconocimiento		- Sentimiento que se expresa al reconocer o agradecer un favor.	26-30	
	7. Equidad		- Calidad de dar a cada uno lo que se merece en función de sus méritos o condiciones.	31-35	
	8. Innovación		- Cambiar las cosas introduciendo novedades.	36-40	

## Anexo 2: Matriz de consistencia

**Título:** Estrategia de inteligencia emocional para el clima organizacional en tiempos de pandemia en servidores civiles del Gobierno Regional Amazonas.

**Autora:** Mg. Díaz Ortiz Elvia Margarita

Problema	Objetivos	Variables	Hipótesis	Metodología
¿Cómo la estrategia de inteligencia emocional fortalece el clima organizacional en tiempos de pandemia en servidores civiles del Gobierno Regional Amazonas?	<p><b>Objetivo general</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proponer la estrategia de inteligencia emocional para fortalecer el clima organizacional en tiempos de pandemia de los servidores civiles del Gobierno Regional Amazonas.</li> </ul> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnosticar el nivel de clima organizacional de los servidores civiles del Gobierno Regional Amazonas en tiempos de pandemia.</li> <li>- Identificar el orden de priorización de las dimensiones: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación del clima organizacional en los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas, en tiempos de pandemia.</li> <li>- Identificar las brechas por cerrar del clima organizacional y</li> </ul>	<p><b>Variable independiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia en base a la inteligencia emocional</li> </ul> <p><b>Variable dependiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima organizacional</li> </ul>	<p>Con relación a la hipótesis, no se ha planteado, puesto que el presente trabajo de investigación al ser descriptivo, no amerita hipótesis de investigación (Matos y Vera, 2017).</p>	<p><b>Tipo:</b> Básica/ Descriptivo-propositivo.</p> <p><b>Diseño:</b> M – O – P Donde: <b>M:</b> Servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas <b>O:</b> Clima organizacional <b>P:</b> Estrategia en base a la inteligencia emocional</p> <p><b>Técnica</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento</b> Cuestionario</p> <p><b>Población</b> La presente investigación estará conformada por 360 servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas</p> <p><b>Muestra:</b> Conformada por 186 servidores civiles del</p>

	<p>dimensiones en tiempos de pandemia en los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas.</p> <p>- Elaborar y validar la propuesta teórica en estrategia de inteligencia emocional para fortalecer el clima organizacional en tiempos de pandemia de los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas.</p>			<p>Gobierno Regional de Amazonas.</p> <p><b>Muestreo:</b> Probabilístico por afijación proporcional.</p>
--	---	--	--	--

### Anexo 3. Carta de la rectora de la Universidad César Vallejo

**POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS  
SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN REGIONAL  
RECIBIDO  
20 SEP 2021

\*\*\*Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia\*\*\*

Chiclayo, 18 de septiembre de 2021

GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS  
OFICINA DE TRÁMITE DOCUMENTARIO  
20 SET. 2021  
DOCUMENTO N° 02926645  
EXPEDIENTE 018.62996  
FIRMA: [Firma] HORA: 19:45g

SEÑOR: Ing. Oscar Ramiro Altamirano Quispe  
Gobernador Regional de Amazonas.

Chachapoyas- Amazonas

ASUNTO : Solicita autorización para realizar investigación  
REFERENCIA : Solicitud de la interesada de fecha: 04 de setiembre de 2021

Tengo a bien dirigirme a usted para saludarlo cordialmente y al mismo tiempo augurarle éxitos en la gestión de la institución a la cual usted representa.

Luego para comunicarle que la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo Filial Chiclayo, tiene los Programas de Maestría y Doctorado, en diversas menciones, donde los estudiantes se forman par obtener el Grados Académico de Maestro o de Doctor según el caso.

Para obtener el Grado Académico correspondiente, los estudiantes deben elaborar, presentar, sustentar y aprobar un Trabajo de Investigación Científica (Tesis).

Por tal motivo alcanzo la siguiente información:

- 1) Apellidos y nombres de estudiante: Díaz Ortiz Elvia Margarita
- 2) Programa de estudios : Doctorado
- 3) Mención : Gestión Pública y Gobernabilidad
- 4) Ciclo de estudios : VI
- 5) Título de la investigación : Estrategia de inteligencia emocional para el clima organizacional en tiempos de pandemia en servidores civiles del Gobierno Regional Amazonas.
- 6) Asesora : Dra. Chávarry Ysla Patricia del Rocio

Debo señalar que los resultados de la investigación a realizar benefician al estudiante investigador como también a la institución donde se realiza la investigación.

Por tal motivo, solicito a usted se sirva autorizar la realización de la investigación en la institución que usted dirige.

Atentamente,

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
JEFE DE UNIDAD DE POSGRADO  
CHICLAYO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.S.  
Dra. Mercedes Alejandrina Colazos Alarcón  
Jefe de Unidad de Posgrado Chiclayo

Dra. Mercedes Alejandrina Colazos Alarcón  
DIRECTORA EPG-UCV-CH

arp (CI).

GOBIERNO REGIONAL - AMAZONAS  
PROVEIDO - GOBERNACIÓN - REGIO  
N° ..... Fecha 20.09  
Trámite a: DESARROLLO SOCIAL  
Para: DR. OSCAR RAMIRO ALTAMIRANO QUISPE  
18.09.21 APLICACION  
Firma: [Firma] EPG-UCV-CH

GOBIERNO REGIONAL  
Gobernación Regional  
AMAZONAS

## Anexo 4. Carta de autorización para aplicación de instrumentos en el Gobierno Regional de Amazonas



**GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS**

Sede Administrativa

"AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERÚ: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA"

Chachapoyas, 01 de octubre de 2021

### CARTA N° 127 -2021-GRAMAZONAS/GRDS

SEÑORA:

**DRA. MERCEDES ALEJANDRINA COLAZOS ALARCON**

Directora EPG-UCV-CH

CHICLAYO

Asunto : COMUNICA AUTORIZACIÓN PARA APLICACIÓN DE  
ENCUESTA EN EL GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS

Ref. : Carta de fecha 18 de setiembre de 2021

Tengo el agrado de dirigirme a Usted para expresarle mi cordial saludo, al mismo tiempo hacer de su conocimiento que por disposición de la Alta Dirección, se ha autorizado la aplicación de la encuesta adjunta a la carta indicada en la referencia, a los trabajadores del Gobierno Regional Amazonas, el mismo que servirá en la investigación de la estudiante Díaz Ortiz Elvia Margarita.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi consideración.

Atentamente,



GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS  
Gerencia Regional de Desarrollo Social  
Mag. Bigo. CARLOS ALBERTO CANELO DÁVILA  
Gerente

CCD/GRDS  
f/cl.  
cc:  
Archivo  
Doc. 2444051  
Exp. 1862996

## Anexo 5. Consentimiento informado

### Sección I: Información básica

Usted ha sido invitado a participar en la investigación cuyo título es: "Estrategia de inteligencia emocional para el clima organizacional en tiempos de pandemia en servidores civiles del Gobierno Regional Amazonas"

- Autora : Elvia Margarita Díaz Ortiz  
Tipo de Investigación : Básica / Descriptivo - propositivo  
Fuente de financiamiento : Autofinanciada al 100 % por la investigadora principal del presente estudio.  
Propósito : Realizar una investigación con la finalidad de presentar a la Universidad César Vallejo – Filial Chiclayo para obtener el Grado Académico de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad.  
Selección : Ha sido seleccionado (a) en forma aleatoria por pertenecer a una de las áreas técnicas del Gobierno Regional de Amazonas, por lo tanto, será parte de este grupo de investigación.  
Participación : Usted participará desarrollando un cuestionario de evaluación del clima organizacional.  
Riesgos probables : Ninguno  
Beneficios : Conocimiento el tema de investigación.  
Confidencialidad : Los datos que alcance a nivel de desarrollo de instrumentos de investigación serán reservados y utilizados exclusivamente para la investigación.  
Retiro : Tiene el derecho de retirarse en cualquier momento de no estar a gusto con su participación.  
Aportes : Su participación en la investigación no exige aportes económicos.  
Ética en la investigación : Durante su participación se aplicará el Código de Ética de la UCV relacionado con la investigación.  
Comunicación-contactos : Cel.: 937519464/e-mail: [margarita\\_172011@hotmail.com](mailto:margarita_172011@hotmail.com)

### Sección II: Acta

Se me ha invitado a participar. He leído y escuchado la información relacionada con mi participación en la investigación, entiendo las declaraciones correspondientes y la necesidad de dejar constancia de mi consentimiento; para lo cual firmo libre y voluntariamente, señalando mi dirección y teléfono-móvil: ....., recibiendo una copia del presente documento, ya firmado.

Yo, ....., con DNI N°: ....., mayor de edad, domiciliado en: ....., consiento en participar en la investigación titulada: "Estrategia de inteligencia emocional para el clima organizacional en tiempos de pandemia en servidores civiles del Gobierno Regional Amazonas".

He sido informado (a) de los objetivos de la investigación, además con información clara y precisa de la investigación, modalidad de participación, riesgos y beneficios, voluntariedad, derecho a conocer los resultados, derecho a retirarse de la investigación en cualquier momento, confidencialidad, participación enmarcada en el código de ética de la investigación.

Chachapoyas ..... de setiembre de 2021.

Firma  
CI.

---

## Anexo 6. Cuestionario de evaluación del clima organizacional

(Adaptado por Chiang et al., 2008; Coronel et al., 2020)

A continuación, se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar el clima organizacional generado por la relación entre trabajadores, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que refleja mejor su situación, marcando con una “X” la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

ESCALA VALORATIVA				
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Muy de acuerdo

**Sexo:** Masculino  Femenino

**Cargo que desempeña:** .....

**Tiempo de servicio en la institución:** .....

**Condición:** Nombrado D.L N.º 276.  Contratado D.L N.º 276....  Otro....

Contratado D.L N.º 1057.....  Locación de servicios.....

N.º		Ítems para evaluar el clima organizacional	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
1.	Autonomía	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.					
2.		Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo.					
3.		Yo propongo mis propias actividades de trabajo.					
4.		Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.					
5.		Organizo mi trabajo como mejor me parece.					
6.	Cohesión	Las personas que trabajan en mi Institución, se ayudan los unos a los otros.					
7.		Las personas que trabajan en mi Institución, se llevan bien entre sí.					
8.		Las personas que trabajan en mi Institución, tienen un interés personal el uno por el otro.					
9.		Existe espíritu de “trabajo en equipo” entre las personas que trabajan en mi Institución.					
10.		Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.					
11.	Confianza	Puedo confiar en que mi jefe (a) no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.					
12.		Mi jefe (a) es una persona de principios definidos.					
13.		Mi jefe (a) es una persona con quien se puede hablar abiertamente.					
14.		Mi jefe (a) cumple con los compromisos que adquiere conmigo.					
15.		No es probable que mi jefe (a) me dé un mal consejo.					
16.	Presión	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.					
17.		Mi Institución es un lugar relajado para trabajar.					
18.		En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.					
19.		Me siento como si nunca tuviese un día libre.					



20.		Muchos de los trabajadores de mi Institución en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia del trabajo.						
21.	Apoyo	Puedo contar con la ayuda de mi jefe (a) cuando la necesito.						
22.		A mi jefe (a) le interesa que me desarrolle profesionalmente.						
23.		Mi jefe (a) me respalda el 100%.						
24.		Es fácil hablar con mi jefe (a) sobre problemas relacionados con el trabajo.						
25.		Mi jefe (a) me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.						
26.	Reconocimiento	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.						
27.		La única vez que se habla sobre mi rendimiento, es cuando he cometido un error.						
28.		Mi jefe (a) conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.						
29.		Mi jefe (a) es rápido para reconocer una buena ejecución.						
30.		Mi jefe (a) me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.						
31.	Equidad	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe (a).						
32.		Los objetivos que fija mi jefe (a) para mi trabajo son razonables.						
33.		Es poco probable que mi jefe (a) me halague sin motivos.						
34.		Mi jefe (a) no tiene favoritos.						
35.		Si mi jefe (a) despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.						
36.	Innovación	Mi jefe (a) me anima a desarrollar mis propias ideas.						
37.		A mi jefe (a) le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas.						
38.		Mi jefe (a) me anima a mejorar de diversas formas para hacer las cosas.						
39.		Mi jefe (a) me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.						
40.		Mi jefe (a) “valora” nuevas formas de hacer las cosas.						

Muchas gracias.

## Ficha técnica del instrumento

Aspectos de instrumento	Respuestas
Nombre del instrumento:	Cuestionario sobre clima organizacional.
Autor(es) del instrumento:	Chiang, M. M., Salazar, C. M., Huerta, P. C., & Núñez, A. (2008).
Adaptado al Perú:	Picoy (2015); Sánchez et al. (2018); Coronel et al. (2020)
Objetivo del instrumento:	Medir el clima organizacional en la unidad de trabajo.
Usuarios:	Recoge información en servidores civiles de organizaciones públicas y privadas.
Características	El cuestionario está diseñado con 40 ítems, divididos en 8 dimensiones de la variable clima organizacional. Las dimensiones son: Autonomía (5 ítems), cohesión (5 ítems), confianza (5 ítems), presión (5 ítems), apoyo (5 ítems), reconocimiento (5 ítems), equidad (5 ítems) e innovación (5 ítems). Cada ítem tiene cinco alternativas de respuesta múltiple en escala Likert: Totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), no estoy seguro (3), de acuerdo (4) y muy de acuerdo (5).
Aplicación	La aplicación puede ser individual o grupal.
Tiempo de aplicación	La aplicación se realiza en un tiempo máximo de 25 minutos.
Validación:	Validez de contenido a través de juicio de expertos mediante metodología Delphi (Chiang et al., 2008). Validez de criterio mediante correlaciones ítem-test (Coronel et al. 2020). Validez de constructo mediante análisis factorial (Coronel et al. 2020).
Confiabilidad:	Alfa de Cronbach = 0.94
Baremos y rangos:	Malo [40; 93] Regular [94; 146] Bueno [147; 200]

## Confiabilidad del cuestionario clima organizacional y dimensiones

**Tabla 6**

*Confiabilidad de Cronbach de la variable Clima organizacional y por dimensiones*

Variable/dimensión	Alpha de Cronbach	Ítems
Clima organizacional	0.887	40
Autonomía	0.599	5
Cohesión	0.831	5
Confianza	0.842	5
Presión	0.456	5
Apoyo	0.719	5
Reconocimiento	0.267	5
Equidad	0.391	5
Innovación	0.903	5

Fuente: elaboración propia, según muestra piloto Gobierno Regional Amazonas, 2021

**Tabla 7**

*Descriptivos por ítems de la muestra piloto de la validación del cuestionario.*

ítems	Media	Desv. Desviación	N
item1	3.7500	0.71635	20
item2	3.9000	0.71818	20
item3	3.5000	0.88852	20
item4	3.8500	0.48936	20
item5	4.1000	0.78807	20
item6	3.8500	0.81273	20
item7	3.6000	0.99472	20
item8	3.5500	0.68633	20
item9	3.6000	1.14248	20
item10	3.9500	0.68633	20
item11	4.2500	0.63867	20
item12	4.3000	0.80131	20
item13	4.3000	0.80131	20
item14	4.2000	0.69585	20
item15	3.9000	0.78807	20
item16	3.2500	0.85070	20
item17	3.7500	0.85070	20
item18	2.2000	0.89443	20
item19	2.4000	0.75394	20
item20	3.0000	0.64889	20
item21	4.3000	0.57124	20
item22	4.2000	0.69585	20

item23	3.9500	0.94451	20
item24	4.3000	0.65695	20
item25	3.9000	0.71818	20
item26	4.0500	0.75915	20
item27	2.8500	1.08942	20
item28	3.8000	0.69585	20
item29	3.9500	0.60481	20
item30	3.5000	0.68825	20
item31	4.1500	0.48936	20
item32	4.1500	0.48936	20
item33	3.3500	0.74516	20
item34	3.8500	0.81273	20
item35	3.6500	1.13671	20
item36	4.0500	0.60481	20
item37	4.1500	0.58714	20
item38	4.1000	0.64072	20
item39	3.8500	0.74516	20
item40	4.2000	0.61559	20

Fuente: elaboración propia, según muestra piloto Gobierno Regional Amazonas, 2021

**Tabla 8**

*Cronbach por ítems de la muestra piloto de la validación del cuestionario*

	Media de escala	Varianza de escala	Correlación total- elemento	Alfa de Cronbach si el ítem se elimina
item1	147.7500	166.934	0.283	0.886
item2	147.6000	170.779	0.074	0.889
item3	148.0000	165.158	0.295	0.886
item4	147.6500	167.608	0.382	0.885
item5	147.4000	163.411	0.429	0.883
item6	147.6500	161.924	0.488	0.882
item7	147.9000	156.937	0.592	0.880
item8	147.9500	162.682	0.544	0.882
item9	147.9000	159.042	0.428	0.884
item10	147.5500	168.471	0.210	0.887
item11	147.2500	162.618	0.593	0.881
item12	147.2000	160.379	0.575	0.881
item13	147.2000	159.326	0.629	0.880
item14	147.3000	159.379	0.730	0.879
item15	147.6000	162.674	0.467	0.883
item16	148.2500	171.882	0.004	0.891
item17	147.7500	157.039	0.700	0.878
item18	149.3000	178.432	-0.274	0.896
item19	149.1000	173.779	-0.084	0.892

item20	148.5000	171.211	0.062	0.889
item21	147.2000	165.537	0.464	0.883
item22	147.3000	160.642	0.655	0.880
item23	147.5500	171.208	0.024	0.891
item24	147.2000	159.011	0.799	0.878
item25	147.6000	159.411	0.703	0.879
item26	147.4500	159.208	0.673	0.879
item27	148.6500	186.345	-0.499	0.904
item28	147.7000	161.063	0.631	0.880
item29	147.5500	162.050	0.667	0.880
item30	148.0000	161.368	0.620	0.881
item31	147.3500	163.292	0.732	0.881
item32	147.3500	163.397	0.723	0.881
item33	148.1500	167.187	0.256	0.886
item34	147.6500	170.976	0.049	0.890
item35	147.8500	172.661	-0.042	0.895
item36	147.4500	163.629	0.562	0.882
item37	147.3500	160.345	0.807	0.879
item38	147.4000	158.042	0.883	0.877
item39	147.6500	159.503	0.671	0.879
item40	147.3000	160.853	0.733	0.879

---

Fuente: elaboración propia, según muestra piloto Gobierno Regional Amazonas, 2021

## Anexo 7. Desarrollo de la propuesta

### 1. Representación gráfica

#### Estrategia de inteligencia emocional para fortalecer el clima organizacional en tiempos de pandemia de los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas



Fuente: Díaz, E. M. (2021). Modelo teórico de la propuesta.

Nota. Esquema elaborado a partir de la identificación de brechas respecto al clima organizacional en los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas, 2021.

### 2. Introducción

La propuesta tiene por propósito fortalecer el clima organizacional mediante estrategias de inteligencia emocional. La inteligencia emocional es un conjunto de características y capacidades que contemplan una colección extensa de tendencias y habilidades personales, como habilidades blandas o intra e interpersonales, inteligencia técnica o general y habilidades profesionales (Huang, YI, et al., 2021). La inteligencia emocional mejora el desempeño personal y organizacional, y juega un papel crucial en la empresa o el lugar de trabajo y afecta a empleadores y empleados (Huang, Wang, et al., 2021). El proceso de inteligencia emocional mejora el proceso de comunicación, la capacidad de resolución de problemas y mejora y promueve el esfuerzo del equipo.

Bajo esa perspectiva, se justifica implementar la estrategia de inteligencia emocional para fortalecer el clima organizacional en tiempos de pandemia de los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas; sin embargo, la crisis sanitaria que azota al país

y a sus regiones, exige que no solo se aplique en el Gobierno Regional Amazonas como entidad máxima de la región, si no también, en otros contextos institucionales que albergan personas que contribuyen al progreso de la región y el país.

En tal sentido, la crisis sanitaria ocasionada por la pandemia del Covid-19, ha puesto tensa a la población, lo que a su vez se ha incrementado los niveles de cortisol, el estrés depresivo y otras enfermedades de carácter psicosocial (Rnic et al., 2021). Por ello, es necesario fortalecer las capacidades y estados emocionales de los líderes y seguidores que dirigen una institución, cuya responsabilidad es orientar y guiar a su personal clave. Los líderes con un alto grado de inteligencia emocional tienen más probabilidades de realizar una tarea de manera perfecta y oportuna; estas personas saben cómo organizarse y trabajar de manera eficiente; saben cómo mantener el temperamento en momentos de dificultad (Asrar-ul-Haq et al., 2017).

Según Mayer et al. (2012), los líderes emocionalmente inteligentes tienen la total confianza de su equipo. Involucran a su equipo en la toma de decisiones, son comprensivos y tienen excelentes habilidades de gestión. Su equipo está a gusto y su líder no manda. En este contexto, la inteligencia emocional recibe el nombre de liderazgo inspirador, que se utiliza para predecir sus propias emociones (Gilar-Corbi et al., 2018). Por ello, la estrategia de inteligencia emocional para fortalecer el clima organizacional en tiempos de pandemia de los servidores civiles del Gobierno Regional Amazonas, se nutre de los componentes esenciales de la inteligencia emocional, tales como autoconciencia emocional, autorregulación emocional, motivación, empatía y las habilidades sociales, como competencias indispensables que el empleador y empleados deben empoderar.

### **3. Objetivos**

#### **Objetivo General**

Fortalecer el clima organizacional mediante estrategias de inteligencia emocional, en tiempos de pandemia en los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas.

#### **Objetivos específicos**

1. Desarrollar la capacidad de **autoconciencia emocional** a través del desarrollo de habilidades de confianza en sí mismo, valoración de sí mismo y el control de las relaciones.
2. Aumentar la capacidad de **autocontrol emocional** mediante el desarrollo de habilidades de innovación, integridad y adaptabilidad.

3. Fortalecer la capacidad de **empatía** a través del aprovechamiento de la diversidad, orientación hacia el servicio y la comprensión de los demás.
4. Estimular la capacidad de **automotivación**, promoviendo el compromiso, optimismo, iniciativa y el logro de metas.
5. Desarrollar la capacidad de las **habilidades sociales** mediante el fortalecimiento de las habilidades de trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, resolución de conflictos, catalización del cambio, colaboración y cooperación.

#### 4. Teorías

El efecto de la estrategia de inteligencia emocional en el fortalecimiento del clima organizacional, puede explicarse mediante la teoría del contagio emocional (Hatfield et al., 1993). La teoría indica que las emociones de una persona pueden afectar a otras a través del mimetismo automático y la sincronización de expresiones. Enfrentar a alguien que expresa una emoción puede evocar emociones similares en uno mismo de manera inconsciente (Goleman, 2000). En el caso del encuentro interpersonal entre los empleados del servicio y los usuarios, según la teoría del contagio emocional, las emociones manifestadas en los empleados de primera línea afectarán la respuesta del cliente, de la misma forma, las emociones de los clientes afectarán inevitablemente a los empleados (D. C. Prentice, 2019).

La inteligencia emocional se refiere a las habilidades emocionales individuales que se manifiestan, entre otras cosas, en el manejo de las emociones propias y de los demás y en la utilización de las emociones para obtener resultados óptimos (Mayer & Salovey, 2007). En consecuencia, los empleados de primera línea con un alto nivel de inteligencia emocional son más capaces de gestionar las interacciones interpersonales durante el encuentro de servicio, lo que da como resultado respuestas positivas tanto de los empleados como de los clientes reflejando un óptimo clima organizacional en la institución. Las investigaciones al respecto, han demostrado que la inteligencia emocional de los empleados afecta la satisfacción laboral de los empleados (Brunetto et al., 2012), así como la satisfacción del cliente (Hui-Hua & Schutte, 2015).

Los investigadores, también han propuesto hasta ahora muchas teorías de la inteligencia emocional, pero Mayer y Salovey, Goleman y Bar-On son tres de las teorías más utilizadas. Mayer y Salovey consideran la inteligencia emocional como una forma de inteligencia y sugieren que la inteligencia emocional es un conjunto de habilidades que procesa la información emocional. Estas capacidades incluyen comprender, criticar



y expresar emociones correctamente; comprender las emociones; usando información de emociones; y ajustar y manejar las emociones (Mayer et al., 2012). Por su parte, Goleman cree que la inteligencia emocional proporciona una base clave para la adquisición de una variedad de habilidades emocionales que se pueden aprender y que, en última instancia, conducen a un excelente desempeño en el trabajo. Estos empoderamientos se dividen en cuatro dominios: autoconciencia, autocontrol o autogestión, conciencia social y gestión social (Goleman, 2006).

Bar-On cree que la inteligencia emocional es un conjunto de capacidades, habilidades y destrezas no cognitivas que afectan la capacidad de una persona para tener éxito y hacer frente a las demandas y presiones ambientales (Bar-On, 2010; Bar-On & Parker, 2000). A diferencia del modelo de Mayer y Salovey, el modelo de Bar-On incorpora inteligencia emocional en un sentido más amplio (Hajisabbagh et al., 2020). El modelo se compone de cinco dominios: intrapersonal, interpersonal, manejo del estrés, adaptabilidad y estado de ánimo general.

Bar-On cree que el dominio público en general facilita la inteligencia emocional y, en general, sostiene que el modelo se centra en resultados positivos como la felicidad, el realismo personal y la eficiencia productiva. Sugiere que la inteligencia emocional es de hecho una parte integral de la psicología positiva (Bar-On, 2010; Bar-On & Parker, 2000).

## **5. Fundamentación**

La inteligencia emocional se ha discutido ampliamente en la literatura como un factor que influye en el éxito individual y los resultados relacionados con el trabajo (C. Prentice et al., 2022). En entornos organizacionales, la inteligencia emocional es particularmente importante para los representantes de servicio al cliente o los empleados de primera línea (Giardini & Frese, 2008; Mulki et al., 2015). Los empleados con un mayor nivel de inteligencia emocional generalmente se desempeñan mejor y reciben menos quejas de los clientes al manejar las emociones asociadas con el encuentro de servicio (D. C. Prentice, 2019; Wolfe & Kim, 2013).

Si bien las organizaciones a nivel de institución, generalmente se esfuerzan por lograr un entorno de trabajo profesional fluido, no es raro ver a los empleados recurrir a comportamientos argumentativos en el trabajo. Los investigadores encuentran que casi el 75% de las interacciones negativas en el trabajo conciernen a superiores,

subordinados y/o colegas (Mulki et al., 2015). Por lo tanto, cuando la relación entre las personas, especialmente en un entorno laboral, es tensa, el intercambio de información se vuelve difícil y reduce la capacidad de trabajar entre departamentos o funciones. Además, los conflictos personales entre los empleados pueden llevar a la falta de cooperación, la retención de esfuerzos y la ausencia de comportamiento de ayuda e inteligencia emocional (Mulki et al., 2015).

La inteligencia emocional se ha utilizado para explicar una amplia gama de resultados personales, como la satisfacción con la vida, el bienestar, la angustia mental y las relaciones; y constructos relacionados con el trabajo, como el desempeño laboral (p. ej., C. Prentice, 2020) y la satisfacción laboral y el compromiso organizacional (C. Prentice et al., 2022; D. C. Prentice, 2019).

Desde la perspectiva, la inteligencia emocional, es importante en la gestión para obtener resultados exitosos en las organizaciones (C. Prentice, 2020; D. C. Prentice, 2019). Esto puede interpretarse como un principio de creación conjunta de valor. Las organizaciones participan en los procesos de producción y entrega del servicio para coproducir un servicio deseable y lograr valores para las partes involucradas. Por lo tanto, para coproducir un encuentro exitoso que contenga eventos emocionales, los empleados deben demostrar competencia emocional para manejar sus propias emociones y evitar conflictos con sus pares. Esto conduce a su satisfacción general con el proveedor y los comportamientos de lealtad posteriores (C. Prentice et al., 2022).

En inteligencia emocional, la empatía es un concepto importante que se relaciona con las experiencias personales o privadas de las personas con los problemas o situaciones de los demás (Yin, 2015). Junto a sus vivencias, se siguen modelos específicos para predecir el nivel de empatía; por ejemplo, el modelo mixto de inteligencia emocional consta de varios factores clave como la autoconciencia, la motivación, la empatía, la autorregulación y las habilidades sociales. Estos modelos utilizados para comprender las habilidades, características, habilidades de liderazgo y habilidades individuales específicas de la persona se identifican de manera efectiva en el entorno social (Huang, Wang, et al., 2021). Según la explicación, Goleman (2000); (2006) propuso los componentes de la inteligencia emocional, como se describen a continuación:

1. **Autoconciencia emocional**, significa tener un conocimiento completo de sus emociones, sentimientos, comportamiento, moral, fortalezas y debilidades, y luego comprender cómo afectarán a las personas que lo rodean. Para sacar lo mejor de su equipo, primero la persona

necesita sacar lo mejor de sí mismo, lo cual solo es posible a través de la conciencia de sí mismo. Si es consciente de sí mismo, sabrá cómo se siente y luego manejará sus emociones y acciones de manera positiva para liderar la organización de manera efectiva.

2. **Autocontrol emocional**, una vez que la persona es consciente de sí mismo y comprende sus emociones, lo siguiente es regular esas emociones. La autorregulación significa tomar el control de las emociones y manejarlas de acuerdo con la situación. Un buen líder necesita tener autorregulación para manejar los conflictos que surgen. En palabras simples, la autorregulación está convirtiendo lo negativo en positivo. Si un equipo se encuentra con un problema, estos líderes mantienen una perspectiva positiva y resuelven el problema de manera constructiva sin perder la paciencia. Los miembros del equipo son libres de buscar ayuda en líderes autorregulados; no dudan en entregar sus ideas, hacer preguntas o incluso informar sobre cualquier problema que surja. Por lo tanto, se establece un lugar de trabajo cómodo y saludable.
3. **Auto motivación**, es uno de los componentes más importantes de la inteligencia emocional. La automotivación o motivación interna, básicamente significa ser apasionado, dedicado, optimista e interesado en trabajar sin impulsores externos como la fama, el dinero o la promoción. Las personas motivadas, internamente están más enfocados a lograr metas. Hacen todo lo posible para producir excelentes resultados. Cuando el líder de un equipo está motivado, aumenta la moral de los empleados y, por lo tanto, el equipo también se motiva para realizar la tarea.
4. **Empatía**, la empatía es caminar en los zapatos de otra persona y comprenderla, teniendo en cuenta sus circunstancias. La empatía es un componente clave del liderazgo eficaz. Los grandes líderes son empáticos con su equipo. Los líderes empáticos escuchan a su equipo, lo comprenden y lo ayudan como miembro y no como líder. Un equipo con un líder comprensivo hace que el equipo sea atractivo, cómodo y libre. La gente le presentará sin miedo todos sus problemas al líder del equipo y el líder los ayudará en consecuencia.
5. **Habilidades sociales**, son el último componente de la inteligencia emocional. Los grandes líderes necesitan tener buenas habilidades sociales para construir y gestionar relaciones. Las personas emocionalmente inteligentes interactúan con las personas y siguen construyendo una red. Estas personas tienen increíbles habilidades de comunicación que ayudan a traducir las ideas a su equipo de manera efectiva. Las personas con grandes habilidades sociales saben aceptar tanto el aprecio como la crítica. Se convierten en los mejores líderes de equipo mientras escuchan y resuelven todos los problemas dentro de su equipo.

Como se discutió anteriormente, la inteligencia emocional ayuda a reconocer y comprender las emociones que les permiten manejar su comportamiento y actitud en una situación específica (Tofighi et al., 2015). Si las personas tienen un alto grado de inteligencia emocional, controlan sus emociones y comprenden las emociones de otras personas fácilmente. Esta inteligencia emocional está muy involucrada en toda

organización, porque se utiliza para comprender fácilmente el capital de la junta, los miembros, el conocimiento del cliente y otro desempeño (Hatamgooya et al., 2012; Huang, Wang, et al., 2021)

Finalmente, las emociones reconocidas ayudan a comprender los sentimientos, el comportamiento y las capacidades de pensamiento de los demás, etc. (Yin, 2015). La inteligencia emocional se utiliza para adaptar a las personas y sus emociones al entorno actual, conduciendo a la consecución del objetivo (Huang, Wang, et al., 2021); ayuda a comprender mejor los sentimientos propios y ajenos (Hajisabbagh et al., 2020). Básicamente, las personas emocionalmente inteligentes, ajustan sus emociones de acuerdo con un patrón de funcionamiento emocional (Elazab & Alazab, 2016) y tienen una mayor capacidad para lidiar con el estrés. Las personas con baja inteligencia emocional se sienten constantemente deprimidas y muestran reacciones emocionales inapropiadas (Hajisabbagh et al., 2020).

## 6. Matriz de procesos

<b>Nombre del proceso</b>	<b>Proceso 1.</b> Gestión de la capacidad de autoconciencia emocional		<b>Responsable</b>	Gobierno Regional de Amazonas.	
<b>Objetivo del proceso</b>	Desarrollar la capacidad de autoconciencia emocional a través del desarrollo de habilidades de confianza en sí mismo, valoración de sí mismo y el control de las relaciones.		<b>Alcance</b>	Los servidores civiles muestran confianza en sí mismo, una autoevaluación realista y un sentido del humor autocrítico.	
<b>Entradas</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Salidas</b>	<b>Clientes/sociedad</b>
- Presupuesto para capacitaciones. - Políticas institucionales. - Solicitud de capacitación. - Necesidad de disminuir brechas sobre el clima organizacional.	Proceso de gestión financiera. Proceso de planeación estratégica. Proceso de gestión de coaching.	Planificar las necesidades de capacitación de los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas.	- Gobernador Regional. - Consejo Regional. - Áreas de Gerencia y Subgerencias.	- Plan de capacitación. - Plan de vinculación y participación del personal. - Disminución de brechas.	Servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas.
- Plan de capacitación. - Plan de vinculación y participación del personal.	Gestión de coaching sobre inteligencia emocional.	Ejecutar los planes de capacitación.	Gerencia y Subgerencias del Gobierno Regional de Amazonas: jefes de oficina.	- Servidores civiles del Gobierno Regional Amazonas capacitados. - Servidores civiles.	Servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas.
- Informes de seguimiento del fortalecimiento de capacidades.	Proceso de seguimiento y control.	Verificar el cumplimiento de los objetivos del proceso a través de los indicadores de	Áreas de Gerencia y Subgerencias del Gobierno	Indicadores de gestión. Planes de realimentación	Proceso de planeación estratégica Proceso de mejoramiento

		gestión del proceso.	Regional de Amazonas.		del clima organizacional
- Informe de evaluación y resultados.	Proceso de evaluación y análisis.	Analizar los resultados del proceso.  Ejecutar acciones correctivas o de realimentación en la mejora del proceso.	Gerencia y Subgerencias del Gobierno Regional de Amazonas: jefes de oficina.	Instrumento de evaluación del clima organizacional Registro acciones realimentación y mejora. Planes de mejoramiento ejecutados.	Proceso de seguimiento y control.  Procesos de mejora.
<b>Recursos</b>	<b>Humano:</b> Servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas. <b>Infraestructura:</b> Computadores video beam. sala de conferencias, oficinas. <b>Recursos digitales intangible:</b> Plataforma Zoom, Google meet, Cisco Webex Meetings, Skype, etc.		<b>Documentos asociados</b>	<b>Internos</b> - Procedimientos del proceso. <b>Externos</b> - Documentos normativos.	
<b>Requisitos aplicables</b>	- Normas legales generales. - Normas regionales. - Normas institucionales.		<b>Indicadores de gestión</b>	- Cumplimiento del plan de capacitaciones. - Capacitaciones ejecutadas/Capacitaciones planeadas.	

<b>Nombre del proceso</b>	<b>Proceso 2.</b> Gestión de la capacidad de autocontrol emocional		<b>Responsable</b>	Gobierno Regional de Amazonas.	
<b>Objetivo del proceso</b>	Aumentar la capacidad de autocontrol emocional mediante el desarrollo de habilidades de innovación, integridad y adaptabilidad.		<b>Alcance</b>	Autoridades y trabajadores con altas capacidades de autocontrol, altos niveles en confiabilidad y apertura al cambio.	
<b>Entradas</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Salidas</b>	<b>Clientes/sociedad</b>
- Presupuesto para capacitaciones. - Políticas institucionales. - Solicitud de capacitación. - Necesidad de disminuir brechas sobre el clima organizacional.	Proceso de gestión financiera.  Proceso de planeación estratégica.  Proceso de gestión de coaching.	Planificar las necesidades de capacitación de los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas.	- Gobernador Regional. - Consejo Regional. - Áreas de Gerencia y Subgerencias.	- Plan de capacitación. . - Plan de vinculación y participación del personal. - Disminución de brechas.	Servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas.
- Plan de capacitación. - Plan de vinculación y participación del personal.	Gestión de coaching sobre inteligencia emocional.	Ejecutar los planes de capacitación.	Gerencia y Subgerencias del Gobierno Regional de Amazonas: jefes de oficina.	- Servidores civiles del Gobierno Regional Amazonas capacitados.	Servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas.
- Informes de seguimiento del fortalecimiento de capacidades.	Proceso de seguimiento y control.	Verificar el cumplimiento de los objetivos del proceso a través de los	Áreas de Gerencia y Subgerencias	Indicadores de gestión.	Proceso de planeación estratégica

		indicadores de gestión del proceso.	del Gobierno Regional de Amazonas.	Planes de realimentación .	Proceso de mejoramiento del clima organizacional
- Informe de evaluación y resultados.	Proceso de evaluación y análisis.	Analizar los resultados del proceso.  Ejecutar acciones correctivas o de realimentación en la mejora del proceso.	Gerencia y Subgerencias del Gobierno Regional de Amazonas: jefes de oficina.	Instrumento de evaluación del clima organizacional Registro acciones realimentación y mejora. Planes de mejoramiento ejecutados.	Proceso de seguimiento y control.  Procesos de mejora.
<b>Recursos</b>	<b>Humano:</b> Servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas. <b>Infraestructura:</b> Computadores video beam. sala de conferencias, oficinas. <b>Recursos digitales intangible:</b> Plataforma Zoom, Google meet, Cisco Webex Meetings, Skype, etc.		<b>Documentos asociados</b>	<b>Internos</b> - Procedimientos del proceso. <b>Externos</b> - Documentos normativos.	
<b>Requisitos aplicables</b>	- Normas legales generales. - Normas regionales. - Normas institucionales.		<b>Indicadores de gestión</b>	- Cumplimiento del plan de capacitaciones. - Capacitaciones ejecutadas/Capacitaciones planeadas.	

<b>Nombre del proceso</b>	<b>Proceso 3.</b> Fortalecimiento de la capacidad de empatía.		<b>Responsable</b>	Gobierno Regional de Amazonas.	
<b>Objetivo del proceso</b>	Fortalecer la capacidad de empatía a través del aprovechamiento de la diversidad, orientación hacia el servicio y la comprensión de los demás.		<b>Alcance</b>	Los jefes y directivos muestran sensibilidad interpersonal e intercultural mayor y tienen más éxito en trabajos que implique trato con otras personas.	
<b>Entradas</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Salidas</b>	<b>Clientes/sociedad</b>
- Presupuesto para capacitaciones. - Políticas institucionales. - Solicitud de capacitación. - Necesidad de disminuir brechas sobre el clima organizacional.	Proceso de gestión financiera.  Proceso de planeación estratégica.  Proceso de gestión de coaching.	Planificar las necesidades de capacitación de los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas.	- Gobernador Regional. - Consejo Regional. - Áreas de Gerencia y Subgerencias.	- Plan de capacitación . - Plan de vinculación y participación del personal. - Disminución de brechas.	Servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas.
- Plan de capacitación. - Plan de vinculación y participación del personal.	Gestión de coaching sobre inteligencia emocional.	Ejecutar los planes de capacitación.	Gerencia y Subgerencias del Gobierno Regional de Amazonas: jefes de oficina.	- Servidores civiles del Gobierno Regional Amazonas capacitados.	Servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas.
- Informes de seguimiento del fortalecimiento	Proceso de seguimiento y control.	Verificar el cumplimiento de los objetivos del	Áreas de Gerencia y	Indicadores de gestión.	Proceso de planeación estratégica

de capacidades.		proceso a través de los indicadores de gestión del proceso.	Subgerencias del Gobierno Regional de Amazonas.	Planes de realimentación.	Proceso de mejoramiento del clima organizacional
- Informe de evaluación y resultados.	Proceso de evaluación y análisis.	Analizar los resultados del proceso.  Ejecutar acciones correctivas o de realimentación en la mejora del proceso.	Gerencia y Subgerencias del Gobierno Regional de Amazonas: jefes de oficina.	Instrumento de evaluación del clima organizacional Registro acciones realimentación y mejora. Planes de mejoramiento ejecutados.	Proceso de seguimiento y control.  Procesos de mejora.
<b>Recursos</b>	<b>Humano:</b> Servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas. <b>Infraestructura:</b> Computadores video beam. sala de conferencias, oficinas. <b>Recursos digitales intangible:</b> Plataforma Zoom, Google meet, Cisco Webex Meetings, Skype, etc.		<b>Documentos asociados</b>	<b>Internos</b> - Procedimientos del proceso. <b>Externos</b> - Documentos normativos.	
<b>Requisitos aplicables</b>	- Normas legales generales. - Normas regionales. - Normas institucionales.		<b>Indicadores de gestión</b>	- Cumplimiento del plan de capacitaciones. - Capacitaciones ejecutadas/Capacitaciones planeadas.	

<b>Nombre del proceso</b>	<b>Proceso 4.</b> Estimulación de la capacidad de automotivación		<b>Responsable</b>	Gobierno Regional de Amazonas.	
<b>Objetivo del proceso</b>	Estimular la capacidad de automotivación, promoviendo el compromiso, optimismo, iniciativa y el logro de metas.		<b>Alcance</b>	Autoridades y servidores civiles tienen un alto impulso hacia el logro y un gran compromiso en los proyectos en los que se envuelven.	
<b>Entradas</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Salidas</b>	<b>Clientes/sociedad</b>
- Presupuesto para capacitaciones. - Políticas institucionales. - Solicitud de capacitación. - Necesidad de disminuir brechas sobre el clima organizacional.	Proceso de gestión financiera.  Proceso de planeación estratégica.  Proceso de gestión de coaching.	Planificar las necesidades de capacitación de los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas.	- Gobernador Regional. - Consejo Regional. - Áreas de Gerencia y Subgerencias.	- Plan de capacitación. - Plan de vinculación y participación del personal. - Disminución de brechas.	Servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas.
- Plan de capacitación. - Plan de vinculación y participación del personal.	Gestión de coaching sobre inteligencia emocional.	Ejecutar los planes de capacitación.	Gerencia y Subgerencias del Gobierno Regional de Amazonas: jefes de oficina.	- Servidores civiles del Gobierno Regional Amazonas capacitados.	Servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas.

- Informes de seguimiento del fortalecimiento de capacidades.	Proceso de seguimiento y control.	Verificar el cumplimiento de los objetivos del proceso a través de los indicadores de gestión del proceso.	Áreas de Gerencia y Subgerencias del Gobierno Regional de Amazonas.	Indicadores de gestión. Planes de realimentación.	Proceso de planeación estratégica Proceso de mejoramiento del clima organizacional
- Informe de evaluación y resultados.	Proceso de evaluación y análisis.	Analizar los resultados del proceso.  Ejecutar acciones correctivas o de realimentación en la mejora del proceso.	Gerencia y Subgerencias del Gobierno Regional de Amazonas: jefes de oficina.	Instrumento de evaluación del clima organizacional Registro acciones realimentación y mejora. Planes de mejoramiento ejecutados.	Proceso de seguimiento y control.  Procesos de mejora.
<b>Recursos</b>	<b>Humano:</b> Servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas. <b>Infraestructura:</b> Computadores video beam. sala de conferencias, oficinas. <b>Recursos digitales intangible:</b> Plataforma Zoom, Google meet, Cisco Webex Meetings, Skype, etc.		<b>Documentos asociados</b>	<b>Internos</b> - Procedimientos del proceso. <b>Externos</b> - Documentos normativos.	
<b>Requisitos aplicables</b>	- Normas legales generales. - Normas regionales. - Normas institucionales.		<b>Indicadores de gestión</b>	- Cumplimiento del plan de capacitaciones. - Capacitaciones ejecutadas/Capacitaciones planeadas.	

<b>Nombre del proceso</b>	<b>Proceso 5.</b> Desarrollo de las habilidades sociales.		<b>Responsable</b>	Gobierno Regional de Amazonas.	
<b>Objetivo del proceso</b>	Desarrollar la capacidad de las habilidades sociales mediante el fortalecimiento de las habilidades de trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, resolución de conflictos, catalización del cambio, colaboración y cooperación.		<b>Alcance</b>	Autoridades y trabajadores son más eficaces a la hora de liderar cambios o persuadir a otras personas y son buenos gestores de equipos de trabajo.	
<b>Entradas</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Salidas</b>	<b>Clientes/sociedad</b>
- Presupuesto para capacitaciones. - Políticas institucionales. - Solicitud de capacitación. - Necesidad de disminuir brechas sobre el clima organizacional.	Proceso de gestión financiera. Proceso de planeación estratégica. Proceso de gestión de coaching.	Planificar las necesidades de capacitación de los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas.	- Gobernador Regional. - Consejo Regional. - Áreas de Gerencia y Subgerencias.	- Plan de capacitación. - Plan de vinculación y participación del personal. - Disminución de brechas.	Servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas.



- Plan de capacitación. - Plan de vinculación y participación del personal.	Gestión de coaching sobre inteligencia emocional.	Ejecutar los planes de capacitación.	Gerencia y Subgerencias del Gobierno Regional de Amazonas: jefes de oficina.	- Servidores civiles del Gobierno Regional Amazonas capacitados.	Servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas.
- Informes de seguimiento del fortalecimiento de capacidades.	Proceso de seguimiento y control.	Verificar el cumplimiento de los objetivos del proceso a través de los indicadores de gestión del proceso.	Áreas de Gerencia y Subgerencias del Gobierno Regional de Amazonas.	Indicadores de gestión. Planes de realimentación.	Proceso de planeación estratégica Proceso de mejoramiento del clima organizacional
- Informe de evaluación y resultados.	Proceso de evaluación y análisis.	Analizar los resultados del proceso.  Ejecutar acciones correctivas o de realimentación en la mejora del proceso.	Gerencia y Subgerencias del Gobierno Regional de Amazonas: jefes de oficina.	Instrumento de evaluación del clima organizacional Registro acciones realimentación y mejora. Planes de mejoramiento ejecutados.	Proceso de seguimiento y control.  Procesos de mejora.
<b>Recursos</b>	<b>Humano:</b> Servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas. <b>Infraestructura:</b> Computadores video beam. sala de conferencias, oficinas. <b>Recursos digitales intangible:</b> Plataforma Zoom, Google meet, Cisco Webex Meetings, Skype, etc.		<b>Documentos asociados</b>	<b>Internos</b> - Procedimientos del proceso. <b>Externos</b> - Documentos normativos.	
<b>Requisitos aplicables</b>	- Normas legales generales. - Normas regionales. - Normas institucionales.		<b>Indicadores de gestión</b>	- Cumplimiento del plan de capacitaciones. - Capacitaciones ejecutadas/Capacitaciones planeadas.	

## 7. Viabilidad

La presente propuesta tiene por objetivo fortalecer el clima organizacional mediante estrategias de inteligencia emocional, en tiempos de pandemia en los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas. La propuesta nace del análisis del clima organizacional en los servidores civiles del Gobierno Regional Amazonas, lo que a su vez permitió identificar brechas o vacíos que requieren especial atención por parte del líder que dirige la institución; además, el estudio realizado sobre el clima organizacional, permitió conocer los beneficios que puede aportar cuando se optimiza su gestión; es decir, a mayor clima organizacional se mejora el ambiente laboral y habrá mayor salud psicológica y desempeño. Por lo tanto, desde la estrategia de inteligencia emocional se

propone el cierre de brechas identificadas lo que convierte a esta propuesta en una herramienta indispensable para su implementación y ejecución.

## Anexo 8. Cartas de solicitud para validación de la propuesta



"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Chachapoyas, octubre de 2021

CARTA N°. 003-2021-UCV-EPG/EMDO-E/

Señor(a): **Dr. Edward Enrique Rojas de la Puente**

Presente.-

### ASUNTO: OPINIÓN DE EXPERTO

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica-científica y profesional, solicitamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido de la propuesta adjunta, como parte de la tesis doctoral, que pretendemos proponer al Gobierno Regional de Amazonas.

La propuesta teórica, tiene como objetivo: **fortalecer el clima organizacional mediante estrategias de inteligencia emocional, en tiempos de pandemia en los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas**, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos evaluar la propuesta, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta la propuesta a evaluar y los instrumentos de validación.

Agradezco anticipadamente su colaboración y estoy segura que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Elvia', written over a printed name.

**Mg. Díaz Ortiz Elvia Margarita**

Doctorando de la EPG- UCV

**"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"**

Chachapoyas, octubre de 2021

CARTA N°. 003–2021–UCV–EPG/EMDO-E/

Señor(a): **Dr. José Luis Velásquez Cadenillas**

Presente.-

**ASUNTO: OPINIÓN DE EXPERTO**

---

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica-científica y profesional, solicitamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido de la propuesta adjunta, como parte de la tesis doctoral, que pretendemos proponer al Gobierno Regional de Amazonas.

La propuesta teórica, tiene como objetivo: **fortalecer el clima organizacional mediante estrategias de inteligencia emocional, en tiempos de pandemia en los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas**, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos evaluar la propuesta, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta la propuesta a evaluar y los instrumentos de validación.

Agradezco anticipadamente su colaboración y estoy segura que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,



**Mg. Díaz Ortiz Elvia Margarita**  
Doctorando de la EPG- UCV

**"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"**

Chachapoyas, octubre de 2021

CARTA N°. 003-2021-UCV-EPG/EMDO-E/

Señor(a): **Dra. Olga Beldad Chávez Sarmiento**

Presente.-

**ASUNTO: OPINIÓN DE EXPERTO**

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica-científica y profesional, solicitamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido de la propuesta adjunta, como parte de la tesis doctoral, que pretendemos proponer al Gobierno Regional de Amazonas.

La propuesta teórica, tiene como objetivo: **fortalecer el clima organizacional mediante estrategias de inteligencia emocional, en tiempos de pandemia en los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas**, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos evaluar la propuesta, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta la propuesta a evaluar y los instrumentos de validación.

Agradezco anticipadamente su colaboración y estoy segura que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,



**Mg. Díaz Ortiz Elvia Margarita**  
Doctorando de la EPG- UCV

**"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"**

Chachapoyas, octubre de 2021

CARTA N°. 003–2021–UCV–EPG/EMDO-E/

Señor(a): **Dr. Manuel Durango Salazar**

Presente.-

**ASUNTO: OPINIÓN DE EXPERTO**

---

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica-científica y profesional, solicitamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido de la propuesta adjunta, como parte de la tesis doctoral, que pretendemos proponer al Gobierno Regional de Amazonas.

La propuesta teórica, tiene como objetivo: **fortalecer el clima organizacional mediante estrategias de inteligencia emocional, en tiempos de pandemia en los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas**, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos evaluar la propuesta, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta la propuesta a evaluar y los instrumentos de validación.

Agradezco anticipadamente su colaboración y estoy segura que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,



**Mg. Díaz Ortiz Elvia Margarita**

Doctorando de la EPG- UCV

**"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"**

Chachapoyas, octubre de 2021

CARTA N°. 003–2021–UCV–EPG/EMDO-E/

Señor(a): **Dr. Elías Enrique Guevara Mestanza**

Presente.-

**ASUNTO: OPINIÓN DE EXPERTO**

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica-científica y profesional, solicitamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido de la propuesta adjunta, como parte de la tesis doctoral, que pretendemos proponer al Gobierno Regional de Amazonas.

La propuesta teórica, tiene como objetivo: **fortalecer el clima organizacional mediante estrategias de inteligencia emocional, en tiempos de pandemia en los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas**, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos evaluar la propuesta, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta la propuesta a evaluar y los instrumentos de validación.

Agradezco anticipadamente su colaboración y estoy segura que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,



**Mg. Díaz Ortiz Elvia Margarita**  
Doctorando de la EPG- UCV

## Anexo 9. Validación de la propuesta por los expertos

### Validación de la estrategia de inteligencia emocional para fortalecer el clima organizacional en tiempos de pandemia de los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas

Autora: Mg. Díaz Ortiz Elvia Margarita

#### ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN

Estimado(a) experto: **Dr. Edward Enrique Rojas de la Puente**

Usted ha sido seleccionado por su trayectoria académica-científica y profesional, para evaluar la propuesta teórica de esta investigación, por lo que, su opinión de experto y sus aportes, fortalecerán la consistencia interna de la propuesta que será aplicada para el logro de los objetivos previstos.

#### Instrucciones:

Marque con una equis (X) su opinión sobre los aspectos a valorar la estrategia de inteligencia emocional para fortalecer el clima organizacional en tiempos de pandemia de los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas, teniendo en cuenta la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Bastante Adecuado	Muy Adecuado

N.º	Aspectos a valorar	1	2	3	4	5	Sugerencias para modificación
1.	Intencionalidad de los objetivos de la estrategia					x	
2.	Pertinencia de las teorías					x	
3.	Importancia de los componentes de la estrategia					x	
4.	Fundamentación de los componentes					x	
5.	Relevancia teórica de los componentes					x	
6.	Importancia de la matriz de procesos de la estrategia					x	
7.	Coherencia del proceso con los objetivos de cada proceso					x	
8.	Pertinencia del alcance de cada proceso					x	
9.	Coherencia y relación entre los elementos de la propuesta					x	
10.	Viabilidad de la propuesta					x	



**I. DATOS GENERALES DEL EXPERTO NRO: .....<sup>1</sup>**

**1.1.** Apellidos y nombres del informante (Experto): Edward Enrique Rojas de la Puente

**1.2.** Grado Académico: Doctor

**1.3.** Profesión: Licenciado en Lengua y Literatura

**1.4.** Institución donde labora: Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza.

**1.5.** Cargo que desempeña: Docente en la categoría de Principal.

**1.6.** Tipo de Instrumento de evaluación: Propuesta teórica

**1.7. Objetivo de la propuesta:** Fortalecer el clima organizacional mediante estrategias de inteligencia emocional, en tiempos de pandemia en los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas

**1.8. Autora de la propuesta teórica:** Mg. Elvia Margarita Díaz Ortiz

**1.9. Programa de postgrado:** Gestión Pública y Gobernabilidad

**II. VALIDACIÓN**

Aspectos a valorar	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA					
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1. CLARIDAD																				X		
2. OBJETIVIDAD																					X	
3. ACTUALIZACIÓN																				X		
4. ORGANIZACIÓN																				X		
5. SUFICIENCIA																				X		
6. INTENCIONALIDAD																					X	
7. CONSISTENCIA																				X		
8. COHERENCIA																					X	
9. METODOLOGÍA																					X	
10. PERTINENCIA																					X	

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Es una excelente propuesta para mejorar el clima organizacional de las instituciones en estos tiempos de crisis sanitaria.

**IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

Muy buena

Fecha: 03/11/2021

**FIRMA DEL EXPERTO:** .....

DNI: DNI:26673622

CELULAR: 950 194 393

**Validación de la estrategia de inteligencia emocional para fortalecer el clima organizacional en tiempos de pandemia de los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas**

Autora: Mg. Díaz Ortiz Elvia Margarita

**ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN**

**Estimado(a) experto: Dr. José Luis Velásquez Cadenillas**

Usted ha sido seleccionado por su trayectoria académica-científica y profesional, para evaluar la propuesta teórica de esta investigación, por lo que, su opinión de experto y sus aportes, fortalecerán la consistencia interna de la propuesta que será aplicada para el logro de los objetivos previstos.

**Instrucciones:**

Marque con una equis (X) su opinión sobre los aspectos a valorar la estrategia de inteligencia emocional para fortalecer el clima organizacional en tiempos de pandemia de los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas, teniendo en cuenta la siguiente escala:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Bastante Adecuado	Muy Adecuado

N.º	Aspectos a valorar	1	2	3	4	5	Sugerencias para modificación
1.	Intencionalidad de los objetivos de la estrategia				X		
2.	Pertinencia de las teorías				X		
3.	Importancia de los componentes de la estrategia				X		
4.	Fundamentación de los componentes				X		
5.	Relevancia teórica de los componentes				X		
6.	Importancia de la matriz de procesos de la estrategia				X		
7.	Coherencia del proceso con los objetivos de cada proceso				X		
8.	Pertinencia del alcance de cada proceso				X		
9.	Coherencia y relación entre los elementos de la propuesta				X		
10.	Viabilidad de la propuesta				X		

**I. DATOS GENERALES DEL EXPERTO NRO: .....<sup>2</sup>**

**1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): José Luis Velásquez Cadenillas**

**1.2. Grado Académico: Doctor en Administración**

**1.3. Profesión: Abogado**

**1.4. Institución donde labora: Escuela de Posgrado de la UCV**

**1.5. Cargo que desempeña: Docente**

**1.6. Tipo de Instrumento de evaluación: Propuesta teórica**

**1.7. Objetivo de la propuesta:** Fortalecer el clima organizacional mediante estrategias de inteligencia emocional, en tiempos de pandemia en los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas

**1.8. Autora de la propuesta teórica:** Mg. Elvia Margarita Díaz Ortiz

**1.9. Programa de postgrado:** Gestión Pública y Gobernabilidad

**II. VALIDACIÓN**

Aspectos a valorar	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA			
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD																				X
2. OBJETIVIDAD																			X	
3. ACTUALIZACIÓN																			X	
4. ORGANIZACIÓN																		X		
5. SUFICIENCIA																		X		
6. INTENCIONALIDAD																			X	
7. CONSISTENCIA																			X	
8. COHERENCIA																			X	
9. METODOLOGÍA																			X	
10. PERTINENCIA																			X	

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: APLICABLE**

**IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

MUY BUENA

Fecha: 11/11/2021

FIRMA DEL EXPERTO: 

DNI: 17817908

CELULAR: 954931010

**Validación de la estrategia de inteligencia emocional para fortalecer el clima organizacional en tiempos de pandemia de los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas**

Autora: Mg. Díaz Ortiz Elvia Margarita

**ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN**

**Estimado(a) experto: Dra. Olga Beldad Chávez Sarmiento**

Usted ha sido seleccionado por su trayectoria académica-científica y profesional, para evaluar la propuesta teórica de esta investigación, por lo que, su opinión de experto y sus aportes, fortalecerán la consistencia interna de la propuesta que será aplicada para el logro de los objetivos previstos.

**Instrucciones:**

Marque con una equis (X) su opinión sobre los aspectos a valorar la estrategia de inteligencia emocional para fortalecer el clima organizacional en tiempos de pandemia de los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas, teniendo en cuenta la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Bastante Adecuado	Muy Adecuado

N.º	Aspectos a valorar	1	2	3	4	5	Sugerencias para modificación
1.	Intencionalidad de los objetivos de la estrategia					X	
2.	Pertinencia de las teorías					X	
3.	Importancia de los componentes de la estrategia					X	
4.	Fundamentación de los componentes					X	
5.	Relevancia teórica de los componentes					X	
6.	Importancia de la matriz de procesos de la estrategia					X	
7.	Coherencia del proceso con los objetivos de cada proceso					X	
8.	Pertinencia del alcance de cada proceso					X	
9.	Coherencia y relación entre los elementos de la propuesta					X	
10.	Viabilidad de la propuesta					X	

**I. DATOS GENERALES DEL EXPERTO NRO: .....<sup>3</sup>**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): **Olga Beldad Chávez Sarmiento**
- 1.2. Grado Académico: **Dra. Administración de la Educación**
- 1.3. Profesión: **Lic. en Matemática**
- 1.4. Institución donde labora: **I.E. Emblemática San Juan de la Libertad**
- 1.5. Cargo que desempeña: **Docente por horas**
- 1.6. Tipo de Instrumento de evaluación: **Propuesta teórica**
- 1.7. **Objetivo de la propuesta:** Fortalecer el clima organizacional mediante estrategias de inteligencia emocional, en tiempos de pandemia en los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas
- 1.8. **Autora de la propuesta teórica:** Mg. Elvia Margarita Díaz Ortiz
- 1.9. **Programa de postgrado:** Gestión Pública y Gobernabilidad

**II. VALIDACIÓN**

Aspectos a valorar	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA			
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD																				X
2. OBJETIVIDAD																			X	
3. ACTUALIZACIÓN																			X	
4. ORGANIZACIÓN																		X		
5. SUFICIENCIA																		X		
6. INTENCIONALIDAD																			X	
7. CONSISTENCIA																			X	
8. COHERENCIA																			X	
9. METODOLOGÍA																		X		
10. PERTINENCIA																			X	

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** La propuesta es aplicable.

**IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

MUY BUENA

Fecha: 05/11/2021

**FIRMA DEL EXPERTO:** 

**DNI:** 33431860

**CELULAR:** 984755116

**Validación de la estrategia de inteligencia emocional para fortalecer el clima organizacional en tiempos de pandemia de los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas**

Autora: Mg. Díaz Ortiz Elvia Margarita

**ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN**

**Estimado(a) experto: Dr. Manuel Durango Salazar**

Usted ha sido seleccionado por su trayectoria académica-científica y profesional, para evaluar la propuesta teórica de esta investigación, por lo que, su opinión de experto y sus aportes, fortalecerán la consistencia interna de la propuesta que será aplicada para el logro de los objetivos previstos.

**Instrucciones:**

Marque con una equis (X) su opinión sobre los aspectos a valorar la estrategia de inteligencia emocional para fortalecer el clima organizacional en tiempos de pandemia de los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas, teniendo en cuenta la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Bastante Adecuado	Muy Adecuado

N.º	Aspectos a valorar	1	2	3	4	5	Sugerencias para modificación
1.	Intencionalidad de los objetivos de la estrategia					X	
2.	Pertinencia de las teorías					X	
3.	Importancia de los componentes de la estrategia					X	
4.	Fundamentación de los componentes					X	
5.	Relevancia teórica de los componentes					X	
6.	Importancia de la matriz de procesos de la estrategia					X	
7.	Coherencia del proceso con los objetivos de cada proceso					X	
8.	Pertinencia del alcance de cada proceso					X	
9.	Coherencia y relación entre los elementos de la propuesta					X	
10.	Viabilidad de la propuesta					X	

**I. DATOS GENERALES DEL EXPERTO NRO: .....<sup>4</sup>.....**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): **Manuel Durango Salazar**
- 1.2. Grado Académico: **Doctor**
- 1.3. Profesión: **Psicólogo**
- 1.4. Institución donde labora: **I.E. Seminario Jesús María.**
- 1.5. Cargo que desempeña: **Coordinador de tutoría y orientación educativa**
- 1.6. Tipo de Instrumento de evaluación: **Propuesta teórica**
- 1.7. **Objetivo de la propuesta:** Fortalecer el clima organizacional mediante estrategias de inteligencia emocional, en tiempos de pandemia en los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas
- 1.8. **Autora de la propuesta teórica:** Mg. Elvia Margarita Díaz Ortiz
- 1.9. **Programa de postgrado:** Gestión Pública y Gobernabilidad

**II. VALIDACIÓN**

Aspectos a valorar	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA			
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD																				X
2. OBJETIVIDAD																				X
3. ACTUALIZACIÓN																				X
4. ORGANIZACIÓN																				X
5. SUFICIENCIA																				X
6. INTENCIONALIDAD																				X
7. CONSISTENCIA																				X
8. COHERENCIA																				X
9. METODOLOGÍA																				X
10. PERTINENCIA																				X

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Propuesta aplicable, muy buena.

**IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

Muy buena

Fecha: 03/11/2021

FIRMA DEL EXPERTO:



DNI: 33414682

CELULAR: 944663863

**Validación de la estrategia de inteligencia emocional para fortalecer el clima organizacional en tiempos de pandemia de los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas**

Autora: Mg. Díaz Ortiz Elvia Margarita

**ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN**

**Estimado(a) experto:** **ELÍAS ENRIQUE GUEVARA MESTANZA**

Usted ha sido seleccionado por su trayectoria académica-científica y profesional, para evaluar la propuesta teórica de esta investigación, por lo que, su opinión de experto y sus aportes, fortalecerán la consistencia interna de la propuesta que será aplicada para el logro de los objetivos previstos.

**Instrucciones:**

Marque con una equis (X) su opinión sobre los aspectos a valorar la estrategia de inteligencia emocional para fortalecer el clima organizacional en tiempos de pandemia de los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas, teniendo en cuenta la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Bastante Adecuado	Muy Adecuado

N.º	Aspectos a valorar	1	2	3	4	5	Sugerencias para modificación
1.	Intencionalidad de los objetivos de la estrategia				X		
2.	Pertinencia de las teorías					X	
3.	Importancia de los componentes de la estrategia				X		
4.	Fundamentación de los componentes				X		
5.	Relevancia teórica de los componentes					X	
6.	Importancia de la matriz de procesos de la estrategia				X		
7.	Coherencia del proceso con los objetivos de cada proceso					X	
8.	Pertinencia del alcance de cada proceso				X		
9.	Coherencia y relación entre los elementos de la propuesta					X	
10.	Viabilidad de la propuesta					X	



**I. DATOS GENERALES DEL EXPERTO NRO: .....<sup>5</sup>.....**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): ELÍAS ENRIQUE GUEVARA MESTANZA
- 1.2. Grado Académico: Doctor
- 1.3. Profesión: Licenciado en Educación - Especialidad: Biología y Química.
- 1.4. Institución donde labora: Institución Educativa "Seminario Jesús María" - Chachapoyas
- 1.5. Cargo que desempeña: Subdirector
- 1.6. Tipo de Instrumento de evaluación: Propuesta teórica
- 1.7. **Objetivo de la propuesta:** Fortalecer el clima organizacional mediante estrategias de inteligencia emocional, en tiempos de pandemia en los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas
- 1.8. **Autora de la propuesta teórica:** Mg. Elvia Margarita Díaz Ortiz
- 1.9. **Programa de postgrado:** Gestión Pública y Gobernabilidad

**II. VALIDACIÓN**


Aspectos a valorar	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA			
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD																		X		
2. OBJETIVIDAD																				X
3. ACTUALIZACIÓN																				X
4. ORGANIZACIÓN																				X
5. SUFICIENCIA																				X
6. INTENCIONALIDAD																				X
7. CONSISTENCIA																		X		
8. COHERENCIA																				X
9. METODOLOGÍA																				X
10. PERTINENCIA																				X

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Los aspectos considerados en la propuesta teórica de la investigación tiene base científica sólida que contribuye a fortalecer el clima organizacional mediante estrategias de inteligencia emocional, en tiempos de pandemia en los servidores civiles del Gobierno Regional de Amazonas, siendo aplicable y que cumpla los objetivos establecidos en la investigación

**IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

MUY BUENA

Fecha: 07/11/2021

FIRMA DEL EXPERTO: 

DNI: 33400586

CELULAR: 940275649