UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

ESCUELA DE POSGRADO

La Neurogerencia en el entorno del Desarrollo de Habilidades de Liderazgo en los gerentes regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali, año 2021

Tesis para optar el grado académico de

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

ÁNGEL ENRIQUE GUILLÉN JUÁREZ

Pucallpa - Perú

2025

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
ESCUELA DE POSGRADO

ANEXO N°4

ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACION PARA OBTENCION DEL GRADO DEL MAESTRO O MAESTRO EN CIENCIAS

En la Sala de Grados de la Universidad Nacional de Ucayali siendo las 11:00 horas, del día 16 de MAYO del 2025, ante el Jurado de Tesis o trabajo de investigación constituido por:

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis o trabajo de investigación las observaciones siguientes:

Dr. JULIO CESAR PASTOR SEGURA ..... Presidente
Dr. LINCOLN FRITZ CACHAY REYES ..... Secretario
Dr. TONY HILTON SAAVEDRA MURGA ..... Vocal

El aspirante al **GRADO DE DOCTOR** en:

ADMINISTRACIÓN

Mencion:.....

Don(ña) ANGEL ENRIQUE GUILLEN JUAREZ.

Procedió al acto de Defensa:

a. Con la exposición de la tesis o trabajo de investigación, titulada:

" LA NEUROGERENCIA EN EL ENTORNO DEL DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO EN LOS GERENTES REGIONALES DE LA SEDE CENTRAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE UCAYALI, AÑO 2021"

b. Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación del aspirante a Doctor, teniendo presente los criterios siguientes:

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

Escuela de Posgrado

a) Presentación personal
b) Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y recomendaciones
c) Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente
d) Dicción y dominio de escenario

Así mismo, el Jurado plantea a la Tesis o Trabajo De Investigación las observaciones siguientes:

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

Obteniendo en consecuência el Doctorando la **Nota** de ...DIECIOCHO.... (18)

Equivalente a ...APROBADO..., por lo que se recomienda ...DISTINCIÓN...

(Aprobado o desaprobado)

Los miembros del Jurado, firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Pucallpa, siendo las 12:05 horas del ...16... de ...MAYO... Del 2025

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

ASESOR

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN INTELECTUAL

CONSTANCIA

ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Nº V/0331-2024.

La Dirección de Producción Intelectual de la Universidad Nacional de Ucayali, hace constar por la presente, que el trabajo académico de investigación, titulado:

"LA NEUROGERENCIA EN EL ENTORNO DEL DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO EN LOS GERENTES REGIONALES DE LA SEDE CENTRAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE UCAYALI, AÑO 2021."

Autor(es)	:	**GUILLÉN JUÁREZ, ÁNGEL ENRIQUE**
Escuela	:	**POSGRADO**
Doctorado	:	**ADMINISTRACIÓN.**
Asesor(a)	:	**Dr. LOPEZ Y OJEDA, MIGUEL OSCAR**

Presenta un **porcentaje de similitud de 7%**, verificado en el Sistema Antiplagio COMPILATIO,

De acuerdo a los criterios de porcentaje establecidos en el artículo 9 de la DIRECTIVA DE USO DEL SISTEMA ANTIPLAGIO, el cual indica que todo trabajo de investigación no debe superar el 10%. **En tal sentido, se declara, que el presente trabajo de investigación: SI Contiene un porcentaje aceptable de similitud**, procediéndose a emitir la presente Constancia de Originalidad de Trabajo de Investigación (COTI) a solicitud del asesor.

En señal de conformidad se firma y sella el presente documento.

Fecha: 10/07/2024

Dirección General de Producción Intelectual

Mg. JOSÉ MANUEL CÁRDENAS BERNAOLA
Director de Producción Intelectual

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN INTELECTUAL

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Repositorio de la Universidad Nacional de Ucayali

Yo, Ángel Enrique Guillén Juárez

Autor de la tesis titulada : La Neurogerencia en el entorno del desarrollo de Habilidades de Liderazgo en los Gerentes Regionales de la sede central del gobierno Regional de Ucayali, año 2021

Sustentada el año 2025

Asesor(a): Dr. López y Ojeda Miguel Óscar

Escuela de Posgrado

Doctorado: en Administración

Autorizo la publicación:

PARCIAL [ ] TOTAL [✓]

De mi trabajo de investigación en el Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Ucayali (www.repositorio.unu.edu.pe), bajo los siguientes términos:

Primero: Otorgo a la Universidad Nacional de Ucayali licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público en general mi tesis (incluido el resumen) a través del Repositorio Institucional de la UNU, en formato digital sin modificar su contenido, en el Perú y en el extranjero; por el tiempo y las veces que considere necesario y libre de remuneraciones.

Segundo: Declaro que la tesis es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, por tanto me encuentro facultado a conceder la presente autorización, garantizando que la tesis no infringe derechos de autor de terceras personas, caso contrario, me hago único(a) responsable de investigaciones y observaciones futuras, de acuerdo a lo establecido en el estatuto de la Universidad Nacional de Ucayali, la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria y el Ministerio de Educación.

En señal de conformidad firmo la presente autorización.

Fecha: 09 / 01 / 2026

Email: aeguillenjuarez@yahoo.es Firma: _____

Teléfono: 999636497 DNI: 21144432

DEDICATORIA:

A la memoria de mis amados padres, Enrique José y Greta. Su generosa lección de vida me guía: "Servir a otros requiere dignidad e inteligencia; aunque sirvamos, eso no nos convierte en sirvientes. Su legado de entereza y sabiduría vive en mí, siempre presente.

A mis queridos hermanos, Amparo, Juan Carlos y María Luisa. Juntos practicamos el sabio adagio: "Si quieres tener una vida feliz, átala a una meta, no a una persona o un objeto". Vuestro apoyo y ejemplo son mi guía constante.

A mi querida tía Emma Angélica, mi segunda madre, por su incansable dedicación a mi desarrollo personal y profesional. Su constante apoyo ha sido fundamental en este logro.

A.E.G.J.

AGRADECIMIENTO

A mi *Alma Mater,* la Universidad Nacional de Ucayali — y a su Escuela de Posgrado "Líder de la Amazonía" —, mi más profundo agradecimiento. A sus prestigiados docentes, un especial reconocimiento con afecto de exalumno, que sintetizo en la siguiente sentencia:

"Valora a quien te dedica su tiempo, porque te está dando algo que nunca recuperará."

A.E.G.J.

RESUMEN

La presente investigación, tuvo como objetivo responder a la cuestión: ¿Cómo se relaciona la Neurogerencia con el Desarrollo de Habilidades de Liderazgo en los gerentes regionales del Gobierno Regional de Ucayali? El modelo empleado para abordar el problema, fue el Método Científico, con enfoque básico y alcance descriptivo – correlacional, metodología de campo y diseño Cuantitativo – No Experimental de corte transeccional. La población objetivo estuvo integrada por 34 unidades muestrales. La muestra seleccionada, se conceptúo como "Muestra Censal o Poblacional". Se aplicó la técnica de la encuesta. El cuestionario para medir la variable V1 Neurogerencia fue de auto elaboración conformado por 15 ítems, obtuvo un coeficiente Alpha de ,970. La escala TMMS – 24 versión corta, adaptada por Extremera et al. (2004) fue aplicada para medir atributos de la variable V2 Desarrollo de Habilidades de Liderazgo, conformada por 24 ítems, logro un valor Alpha de ,937, verificándose en ambos instrumentos un criterio de confiabilidad Muy Alto = α .928 de acuerdo con la escala de Palella y Martins (2006, p.169). Los instrumentos fueron sometidos al método de Validez de Contenido con la técnica del Juicio de 3 Expertos, quienes validaron que cumplen los criterios de Claridad, Coherencia, Relevancia, entre otros. El nivel de medición en ambas variables fue ordinal, cumpliendo el supuesto de estadística no paramétrica, evaluando su correlación con el estadístico de Spearman. En relación al Objetivo General, se encontró un p-Valor = .289 ≥ 0.05 equivalente estadísticamente a *No Significancia*, igualmente un valor Rho $_{(32)}$ = .187 de *Nula Correlación* entre las variables *V1 Neurogerencia* y *V2 Desarrollo de habilidades de liderazgo*. A nivel de la variable *V1 Neurogerencia*, la frecuencia de datos nos permite colegir que 100% de encuestados Gerentes, Sub gerentes y directores regionales, autoperciben que *Nunca o Algunas Veces* participan en prácticas y usos con enfoques diseñados para adquirir y/o potenciar habilidades emocionales en los campos de Conciencia de uno mismo; Autogestión; Conciencia Social y Gestión de relaciones. A nivel de la Variable V2 Desarrollo de Habilidades de Liderazgo el 71% de la muestra, obtiene puntajes equivalentes a un *nivel emocional adecuado* para las tres dimensiones del TMMS-24, infiriéndose de ello, que autoperciben poseer adecuadas habilidades innatas, para prestar atención a sus sentimientos, adecuada comprensión y regulación de las emociones. En otro extremo, de acuerdo a puntajes de los baremos, se contrasta que 29% de hombres y mujeres, requieren mejorar sus habilidades, en las mismas dimensiones mencionadas.

PALABRAS CLAVE: Neuro gestión, Habilidades emocionales, Liderazgo gerencial.

ABSTRACT

The present research aimed to answer the question: How is Neuromanagement related to the Development of Leadership Skills in regional managers of the Regional Government of Ucayali? The model used to address the problem was the Scientific Method, with a basic approach and descriptive - correlational scope, field methodology and Quantitative - Non-Experimental design of a cross section. The target population was made up of 34 sampling units. The selected sample was defined as “Census or Population Sample”. The survey technique was applied. The questionnaire to measure the V1 Neuromanagement variable was self-developed and consisted of 15 items, obtaining an Alpha coefficient of .970. The TMMS scale – 24 short version, adapted by Extremera et al. (2004) was applied to measure attributes of V2, made up of 24 items, reaching an Alpha of .937, verifying that both instruments meet the Very High reliability criterion = α .928 according to the scale of Palella and Martins (2006, p.169). The instruments were subjected to the Content Validity method with the Expert Judgment technique, who validated that they meet the criteria of Clarity, Coherence, Relevance, among others. The level of measurement in both variables was ordinal, meeting the assumption of non-parametric statistics, evaluating its correlation with the Spearman statistic. In relation to the General Objective, a p-Value = .289 ≥ 0.05 was found statistically equivalent to No Significance, as well as a significant Rho value (32) = .187 of Little or No Correlation between the variables Neuromanagement and Development of leadership skills getting. At the level of the Neuromanagement variable, the frequency of data allows us to conclude that 100% of respondents, Managers, Deputy Managers and Regional Directors, self-perceive that they *Never or Sometimes* participate in practices and uses with approaches designed to acquire and/or enhance emotional skills in the fields of self-awareness; Self-management; Social conscience; Management. At the level of the Development of Leadership Skills Variable, 71% of the sample obtains high scores in the three dimensions of the TMMS-24, inferring from this that they self-perceive having adequate skills to pay attention to their feelings; adequate understanding and regulation of emotions. On the other hand, according to scale scores, it is found that 29% of men and women need to improve their skills in the same dimensions mentioned.

KEYWORDS: Neuromanagement, Emotional skills, Managerial leadership.

RESUMO

A presente investigação teve como objetivo responder à questão: Como a Neurogestão está relacionada ao Desenvolvimento de Habilidades de Liderança entre os gerentes regionais do Governo Regional de Ucayali? O modelo utilizado para abordar o problema foi o Método Científico, com uma abordagem básica e um escopo descritivo - correlacional, metodologia de campo e um desenho Quantitativo - Não Experimental transversal. A população-alvo consistiu-se por 34 unidades amostrais. A amostra selecionada foi denominada "Amostra Censitária ou Populacional". A técnica de enquete foi aplicada. O questionário para medir a variável Neurogestão (V1) foi auto elaborado e composto por 15 itens, alcançando um coeficiente Alpha de .970. A escala TMMS-24 versão curta, adaptada por Extremera et al. (2004), foi aplicada para medir os atributos da variável V2, composta por 24 itens, alcançando um Alpha de .937, verificando que ambos os instrumentos atendem ao critério de confiabilidade Muito Alta = α .928, de acordo com a escala de Palella e Martins (2006, p.169). Os instrumentos foram submetidos ao método de Validade de Conteúdo utilizando a técnica de Julgamento de Especialistas, que validaram que atendem aos critérios de Clareza, Coerência, Relevância, entre outros. O nível de mensuração de ambas as variáveis foi ordinal, cumprindo o pressuposto da estatística não paramétrica, avaliando sua correlação com o estatístico de Spearman. Em relação ao Objetivo Geral, foi encontrado um p-Valor = .289 ≥ 0.05, estatisticamente equivalente a Não Significância, bem como um valor de Rho (32) = .187, indicando uma Correlação Baixa ou Nula entre as variáveis Neurogestão e Desenvolvimento de Habilidades de Liderança. No nível da variável Neurogestão, a frequência dos dados nos permite inferir que 100% dos gerentes pesquisados, Subgerentes e Diretores Regionais possuem a autopercepção que nunca ou Algumas Vezes participam de práticas e usos projetados para adquirir e/ou aprimorar habilidades emocionais nos campos de Autoconsciência, Autogestão, Consciência Social e Gestão. No nível da variável Desenvolvimento de Habilidades de Liderança, 71% da amostra obteve pontuações altas nas três dimensões do TMMS-24, inferindo que eles têm a autopercepção de possuir habilidades adequadas para prestar atenção aos seus sentimentos; compreensão e regulação adequadas das emoções. Por outro lado, de acordo com as pontuações da escala, constatou-se que 29% dos homens e mulheres precisam melhorar suas habilidades nas mesmas dimensões mencionadas.

PALAVRAS-CHAVE: Neurogestão, Habilidades emocionais, Liderança gerencial.

INTRODUCCION

Inicialmente, este estudio se circunscribió al ámbito organizacional como objeto de estudio de la ciencia administrativa y su dimensión operativa: la gerencia. Estos constructos delimitaron el espacio para la observación de dos fenómenos analizados como variables: la «neurogerencia» y el «desarrollo de habilidades de liderazgo». El estudio se llevó a cabo con una muestra conformada por gerentes regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali durante el año 2021, con el objetivo de subsanar la brecha de conocimiento identificada en las dimensiones de gestión estratégica del talento humano dentro del sector público

En relación con este marco, la literatura académica consultada sostuvo que, desde una perspectiva arquitectónica, las organizaciones se componen de un componente *hard* (duro), orientado al control de factores de turbulencia y competitividad mediante estructuras y procesos, y de un componente *soft* (blando), relativo a las variables del comportamiento y la interrelación humana (Hermida et al., 1992; Huamán y Ríos, 2011). Bajo este escenario, se observó que las instituciones públicas transitaron hacia modelos postburocrático, donde la Nueva Gestión Pública instrumentalizó la labor del gerente estatal. No obstante, Duque (2006) determinó que las habilidades cognitivas o técnicas del gestor no resultan suficientes para asegurar el compromiso de los colaboradores en estructuras rígidamente normalizadas, como las que adoptan el modelo de la burocracia postulado por Weber.

Partiendo de tales premisas, la investigación se sustentó en el supuesto de que la administración estratégica eficaz y el liderazgo resultan inseparables. Al respecto, Whetten y Cameron (2011) sostuvieron que los directivos no pueden alcanzar el éxito sin el desarrollo de competencias para ejercer liderazgo en entornos de cambio. Asimismo, se adoptó el postulado de Goleman (1998), quien afirmó que la inteligencia emocional constituye una condición *sine qua non* del liderazgo. Bajo esta perspectiva, la investigación abordó aquellas habilidades que integran pensamiento y emoción; facultades que, a pesar de estar vinculadas a un desempeño excelente, son frecuentemente omitidas en los perfiles de selección de los directivos de confianza y en los planes de desarrollo del talento humano del Gobierno Regional de Ucayali.

Dada la trascendencia de estos factores, la relevancia de esta evaluación residió en su capacidad para diagnosticar y mitigar el vacío de conocimiento sobre el perfil competencial de los gerentes, subgerentes y directores regionales del Gobierno Regional de Ucayali. Mediante la propuesta de un modelo de neurogerencia,

fundamentado en Braidot (2008), se pretende que se logre transformar la gestión del capital humano, para optimizar la certidumbre en la toma de decisiones y fortalecer las relaciones interpersonales. A partir de estas premisas, el estudio reveló constructos críticos para el contexto regional, tales como la «resiliencia silvestre» —un liderazgo de supervivencia de carácter empírico— y la «ceguera interoceptiva», condición que, a menos que se instituya un modelo de neurogerencia, impedirá a los directivos públicos de alta dirección, identificar señales fisiológicas de estrés, afectando negativamente la proactividad institucional.

En cuanto a la configuración del documento, el presente reporte de investigación se estructuró en ocho capítulos:

- **Capítulo I:** Expuso el problema, los objetivos, hipótesis y la justificación.
- **Capítulo II:** Desarrolló el marco teórico y los antecedentes internacionales, nacionales y locales.
- **Capítulo III:** Detalló la metodología de tipo básica, nivel correlacional y diseño no experimental transeccional, así como la validación del instrumento TMMS-24.
- **Capítulo IV y V:** Presentaron los resultados estadísticos y la discusión de estos frente a la literatura.
- **Finalmente los siguientes Capítulos:** Sintetizaron las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas, complementadas con los anexos correspondientes.

Por consiguiente, el estudio representó un avance significativo para la profesionalización de la función pública en el Gobierno Regional de Ucayali, al proporcionar una base científica que le permita transitar de un modelo de gestión intuitivo a uno estratégico de Alta Eficiencia Cerebral, optimizando así el uso de los recursos públicos y la calidad del servicio al ciudadano.

INDICE GENERAL

Capítulo I: El Problema de Investigación

1.1. Descripción del problema…… 25
1.2. Formulación del problema ……..... 31
1.2.1. Problema general……..... 31
1.2.2. Problemas específicos…… 31
1.3. Objetivo General y objetivos específicos……..... 31
1.4. Hipótesis y/o sistema de hipótesis…… 32
1.5. Variable …… 34
1.5.1 Variable Neurogerencia (V1) ……... 34
1.5.2 Variable Desarrollo Habilidades de Liderazgo (V2) …… 40
1.5.3 Operacionalización de V1 y V2 ……... 42
1.6. Justificación e importancia ……..... 43
1.7. Viabilidad…… 44
1.8. Limitaciones ……..... 45

Capítulo II: Marco Teórico

2.1. Antecedentes…… 46
2.1.1 Antecedentes internacionales…… 46
2.1.2 Antecedentes nacionales…… 49
2.1.3 Antecedentes locales…… 51
2.2. Bases teóricas……... 52
2.2.1 Bases teóricas V1……... 52
2.2.2 Bases teóricas V2……... 64
2.2.3 Unidad de análisis: Gobierno Regional de Ucayali……... 77
2.3. Bases o Fundamentos filosóficos del tema de investigación…… 80
2.4. Definiciones conceptuales……... 82
2.5. Bases epistémicas…… 85

Capitulo III: Marco Metodológico

3.1. Tipo de investigación …… 87
3.2. Diseño y esquema de la investigación. 87
3.3. Población y muestra…… 88
3.4. Instrumentos de recolección de datos……..…... 91

3.4.1 Instrumento de recolección de datos V1..... 92
3.4.2 Instrumento de recolección de datos V2..... 101

3.5. *Técnicas* de recojo, procesamiento y presentación de datos..... 106
3.5.1 Validez de contenido instrumentos V1 y V2..... 106
3.5.2 Consistencia interna o confiabilidad instrumento V1 y V2 107
3.5.3 Procesamiento y presentación de datos recolectados 109

Capítulo IV: Resultados 111
4.1. Resultados del trabajo de campo..... 112
4.2. Contrastación de las hipótesis secundarias..... 157
4.3. Prueba de hipótesis..... 165

Capítulo V: Discusión de Resultados.
5.1. Contrastación de resultados del trabajo de campo con Base Teórica..... 171
5.2. Contrastación de hipótesis general y prueba de hipótesis..... 176
5.3. Presentación del aporte científico de la investigación..... 178

Conclusiones..... 180
Sugerencias..... 183
Referencias Bibliográficas..... 185

Anexos 192
Anexo 1: Matriz de Consistencia..... 193
Anexo 2: Instrumento de recolección de datos. V1, V2..... 195
Anexo 3: Validación de Contenido de los instrumentos..... 199
Anexo 4: Resultados del Alfa de Cronbach instrumento V1..... 203
Anexo 5: Resultados del Alfa de Cronbach instrumento V2 204
Anexo 6: Prueba de Normalidad – Datos no paramétricos 205
Anexo 7: Tablas de datos agrupados por categorías dimensiones V2 – TMMS-24 (Mejorar, Adecuado, Excelente) 208

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: *Operacionalización de Variables*..... 42
Tabla 2: *Población Objetivo*..... 89
Tabla 3: *Muestra Poblacional*..... 90
Tabla 4: *Codificación de las categorías de respuestas a los ítems del cuestionario V1*..... 93
Tabla 5: *Agrupamiento de Ítems por Dimensión e Indicador*..... 93
Tabla 6: *Baremos del instrumento V1.* 94
Tabla 7: *Ficha técnica de instrumento de recolección de datos variable Neurogerencia V1*..... 95
Tabla 8: *Definición operativa del instrumento "cuestionario" Variable Neurogerencia - V1 - D1*..... 96
Tabla 9: *Definición operativa del instrumento "cuestionario" Variable Neurogerencia - V1 - D2*..... 97
Tabla 10: *Definición operativa del instrumento "cuestionario" Variable Neurogerencia - V1 – D3*..... 98
Tabla 11: *Definición operativa del instrumento "cuestionario" Variable Neurogerencia - V1 – D4*..... 99
Tabla 12: *Cuestionario para recolección de datos V1: Neurogerencia*..... 100
Tabla 13: *Categorías y Codificación de la Escala TMMS-24*..... 102
Tabla 14: *Baremo de la escala para la dimensión Atención a los Sentimientos*..... 102
Tabla 15: *Baremo de la escala para la dimensión Claridad Emocional*..... 103
Tabla 16: *Baremo de la escala* para la dimensión *Reparación de las Emociones*..... 103
Tabla 17: *Definición operativa de cuestionario de recolección de datos Variable Desarrollo de habilidades de Liderazgo -V2*..... 103
Tabla 18: *Ficha técnica del instrumento de recolección de datos para la variable Desarrollo de Habilidades de Liderazgo – V2*..... 104
Tabla 19: *Cuestionario (Escala TMMS-24) Desarrollo de Habilidades de Liderazgo*..... 105
Tabla 20: *Resultado de validez de contenido de instrumento por Juicio de expertos*..... 106
Tabla 21: *Resultado de confiabilidad de instrumento para Variable (V1) Neurogerencia (compuesto de 15 ítems o enunciados)* 107

Tabla 22: *Resultado de confiabilidad de instrumento para Variable (V2) Desarrollo de habilidades de Liderazgo (compuesto por 24 ítems o enunciados)* 107

Tabla 23: *Comparación de Coeficientes Alpha de las dimensiones del TMMS-24 reportados por Extremera et al. (2004) con los Coeficientes obtenidos de la muestra de estudio*..... 108

Tabla 24: *Resultado de validez interna de ambos instrumentos en conjunto (15 ítems V1 y 24 ítems V2* 108

Tabla 25: *Frecuencia relativa de datos sociodemográficos, según sexo*..... 112

Tabla 26: *Frecuencia relativa de datos socio demográficos, según Rango de Edad*..... 113

Tabla 27: *Frecuencia relativa de datos sociodemográficos, según Nivel Jefatural*..... 114

Tabla 28: *Frecuencia relativa de datos sociodemográficos, según Grado Académico.* 115

Tabla 29: *Distribución de Frecuencia de datos - Variable Neuro gerencia (V1).* 116

Tabla 30: *Frecuencia de datos de la dimensión "Conciencia de uno mismo" (D1-V1)* 117

Tabla 31: *Frecuencia de respuestas por género, según Baremo D1 "Conciencia de uno mismo"* 118

Tabla 32: *Frecuencia de respuestas por Nivel jefatural, según Baremo D1 "Conciencia de uno mismo"* 119

Tabla 33: *Frecuencia de respuestas por Rango de edad, según Baremo D1 "Conciencia de uno mismo"* 120

Tabla 34: *Distribución de Frecuencia de datos de dimensión Autogestión: D2-V1* 121

Tabla 35: *Frecuencia de respuestas por género, según Baremo D2 "Autogestión"* 122

Tabla 36: *Frecuencia de respuestas por Nivel Jefatural, según Baremo D2 "Autogestión"* 123

Tabla 37: *Frecuencia de respuestas por Rango de edad, según Baremo D2 "Autogestión"* 124

Tabla 38: *Frecuencia de respuestas por Nivel Académico, según Baremo D2 "Autogestión"* 125

Tabla 39: *Distribución de frecuencia de datos de la dimensión Conciencia Social - D3-V1* 126

Tabla 40: *Frecuencia de respuestas por Género, según Baremo D3 "Conciencia Social"* 127
Tabla 41: *Frecuencia de respuestas por Nivel Jefatural, según Baremo D3 "Conciencia Social"* 128
Tabla 42: *Frecuencia de respuestas por Rango de edad, según Baremo D3 "Conciencia Social"* 129
Tabla 43: *Frecuencia de respuestas por Nivel Académico, según Baremo D3 "Conciencia Social"* 130
Tabla 44: *Distribución de la Frecuencia de datos agrupados de la dimensión Gestión de relaciones – D4-V1* 131
Tabla 45: *Frecuencia de respuestas por género, según Baremo D4 "Gestión de Relaciones"* 132
Tabla 46: *Frecuencia de respuestas por Nivel Jefatural, según Baremo D4 "Gestión de Relaciones"* 133
Tabla 47: *Frecuencia de respuestas por Rango de edad, según Baremo D4 "Gestión de Relaciones"* 134
Tabla 48: *Frecuencia de respuestas por Nivel Académico, según Baremo D4 "Gestión de Relaciones"* 135
Tabla 49: *Distribución de Frecuencia de datos de la variable 2, Habilidades de Liderazgo* 136
Tabla 50: *Frecuencia de datos de la Dimensión: Atención a las emociones - Hombres (D1-V2)* 137
Tabla 51: *Frecuencia de datos de la dimensión Atención a las Emociones - Mujeres (D1-V2)* 138
Tabla 52: *Frecuencia de respuestas por Nivel Jefatural - Hombres según Baremo D1-V2 dimensión "Atención a las Emociones"* 139
Tabla 53: *Frecuencia de respuestas por Nivel Jefatural – Mujeres, según Baremo D1-V2 dimensión "Atención a las Emociones"* 140
Tabla 54: *Frecuencia de respuestas por Rango de Edad – Hombres, según Baremo D1-V2 dimensión "Atención a las Emociones"* 141
Tabla 55: *Frecuencia de respuestas por Rango de Edad – Mujeres, según Baremo D1-V2 dimensión "Atención a las Emociones"* 142
Tabla 56: *Frecuencia de respuestas por Nivel Académico – Hombres, según Baremo D1-V2 dimensión "Atención a las Emociones"* 143

Tabla 57: *Frecuencia de respuestas por Nivel Académico Mujeres, según Baremo D1-V2 dimensión "Atención a las Emociones"* 144
Tabla 58: *Frecuencia de datos de la Dimensión: Claridad Emocional - Hombres (D2-V2)* 145
Tabla 59: *Frecuencia de datos de la Dimensión: Claridad Emocional - Mujeres (D2-V2)* 146
Tabla 60: *Frecuencia de respuestas por Nivel Jefatural – Hombres, según Baremo D2-V2 dimensión "Claridad Emocional"* 147
Tabla 61: *Frecuencia de respuestas por Nivel Jefatural – Mujeres, según Baremo D2-V2 dimensión "Claridad Emocional"* 148
Tabla 62: *Frecuencia de respuestas por Rango de Edad – Hombres, según Baremo D2-V2 dimensión "Claridad Emocional"* 149
Tabla 63: *Frecuencia de respuestas por Rango de Edad – Mujeres, según Baremo D2-V2 dimensión "Claridad Emocional"* 150
Tabla 64: *Frecuencia de respuestas por Nivel Académico – Hombres, según Baremo D2-V2 dimensión "Claridad Emocional"* 151
Tabla 65: *Frecuencia de respuestas por Nivel Académico – Mujeres, según Baremo D2-V2 dimensión "Claridad Emocional"* 152
Tabla 66: *Distribución de Frecuencia de datos dimensión Regulación Emocional (Reparación)* D3 -V2 *Hombres* 153
Tabla 67: *Distribución de Frecuencia de datos dimensión Reparación Emocional (Reparación)* D3 -V2 *Mujeres* 154
Tabla 68: *Frecuencia de respuestas por Nivel Jefatural – Hombres, según Baremo D3-V2 dimensión "Regulación Emocional"* 155
Tabla 69: *Frecuencia de respuestas por Nivel Jefatural – Mujeres, según Baremo D3-V2 dimensión "Regulación Emocional"* 156
Tabla 70: *Frecuencia de respuestas por Rango de Edad – Hombres, según Baremo D3-V2 dimensión "Regulación Emocional"* 157
Tabla 71: *Frecuencia de respuestas por Rango de Edad – Mujeres, según Baremo D3-V2 dimensión "Regulación Emocional"* 158
Tabla 72: *Frecuencia de respuestas por Nivel Académico – Hombres, según Baremo D3-V2 dimensión "Regulación Emocional"* 159
Tabla 73: *Frecuencia de respuestas por Nivel Académico – Mujeres, según Baremo D3-V2 dimensión "Regulación Emocional"* 160
Tabla 74: *Resultado del contraste de normalidad de datos - Primera Hipótesis Secundaria* 161

Tabla 75: *Resultado del contraste de normalidad de datos - Segunda Hipótesis Secundaria* 162
Tabla 76: *Resultado del contraste de normalidad de datos - Tercera Hipótesis Secundaria* 162
Tabla 77: *Resultado del contraste de normalidad de datos - Cuarta Hipótesis Secundaria* 163
Tabla 78: *Resultado del contraste de normalidad– Hipótesis General* 163
Tabla 79: *Escala de interpretación de rangos de Spearman* 165
Tabla 80: *Contraste de correlación de Hipótesis General* 166
Tabla 81: *Contraste de correlación de Primera Hipótesis Secundaria* 167
Tabla 82: *Contraste de correlación de Segunda Hipótesis Secundaria* 168
Tabla 83: *Contraste de correlación de Tercera Hipótesis Secundaria* 169
Tabla 84: *Contraste de correlación de Cuarta Hipótesis Secundaria* 170

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: *Dimensiones e Indicadores de la Variable Neurogerencia (V1) ...* 39

Figura 2: *Habilidades de Liderazgo, Dimensiones, Indicadores Variable V2* 41

Figura 3: *Corteza frontal y prefrontal del cerebro humano .....* 56

Figura 4: *Los lóbulos cerebrales .....* 57

FIGURA 5: *El cerebro triuno .....* 58

Figura 6: *Corteza frontal y prefrontal del cerebro humano .....* 58

Figura 7: *El Cerebro Medio o Límbico .....* 59

Figura 8: *Habilidades de liderazgo y administrativas organizadas mediante el sistema de valores en competencia .....* 68

Figura 9: *Diez habilidades directivas fundamentales en directivos eficaces.* 69

Figura 10: *Modelo de habilidades administrativas esenciales .....* 70

Figura 11: *Los tres estilos de liderazgo de Kurt Lewin .....* 71

Figura 12: *Jerarquía de habilidades personales .....* 72

Figura 13: *Aspectos esenciales del autoconocimiento y sus implicancias administrativas .....* 73

Figura 14: *El proceso óptimo para fomentar la IE en las organizaciones empresariales .....* 76

Figura 15: *Niveles Organizacionales del Gobierno Regional de Ucayali …* 78

Figura 16: *Estructura orgánica del gobierno regional de Ucayali .....* 79

Figura 17: *Porcentaje relativo datos socio demográficos, según sexo .....* 112

Figura 18: *Porcentaje relativo de datos socio demográficos, según Rango de Edad .....* 113

Figura 19: *Porcentaje relativo de datos sociodemográficos, según Nivel Jefatural .....* 114

Figura 20: *Porcentajes relativos de datos sociodemográficos, según Grado Académico .....* 115

Figura 21: *Porcentaje relativo datos Variable Neuro gerencia (V1)* 116
Figura 22: *Porcentaje relativo de datos de la dimensión Conciencia de uno mismo - D1-V1* 117
Figura 23: *Porcentaje de respuestas de género, según Rango de Baremo - D1* 118
Figura 24: *Porcentaje de respuestas por Nivel jefatural, según Baremo - D1* 119
Figura 25: *Porcentaje de respuestas por Rango de edad, según Baremo D1* 120
Figura 26: *Porcentaje relativo de datos de la dimensión Autogestión - D2-V1* 121
Figura 27: *Porcentaje de respuestas de género, según Baremo - D2-V1* ... 122
Figura 28: *Porcentaje de respuestas por Nivel Jefatural, según Baremo – D2* 123
Figura 29: *Porcentaje de respuestas por Rango de edad, según Baremo – D2* 124
Figura 30: *Porcentaje de respuestas por Nivel Académico, según Baremo – D2* 125
Figura 31: *Porcentaje relativo de datos de la dimensión Conciencia Social – D3-V1* 126
Figura 32: *Porcentaje de respuestas por Género, según Baremo – D3.* 127
Figura 33: *Porcentaje de respuestas por Nivel Jefatural, según Baremo – D3* 128
Figura 34: *Porcentaje de respuestas por Rango de edad, según Baremo – D3* 129
Figura 35: *Porcentaje de respuestas por Nivel Académico, según Baremo – D3* 130
Figura 36: *Porcentaje relativo de datos de la dimensión Gestión* de Relaciones – *D4-V1* 131
Figura 37: *Porcentaje de respuestas por Género, según Baremo – D4* 132
Figura 38: *Porcentaje de respuestas por Nivel Jefatural, según Baremo – D4* 133

Figura 39: *Porcentaje de respuestas por Rango de edad, según Baremo – D4* 134
Figura 40: *Porcentaje de respuestas por Nivel Académico, según Baremo – D4* 135
Figura 41: *Porcentaje de respuestas V2, Habilidades de Liderazgo* 136
Figura 42: *Porcentaje de respuestas Dimensión: Atención a las emociones – Hombres* 137
Figura 43: *Porcentaje de datos de la dimensión Atención a las Emociones – Mujeres* 138
Figura 44: *Porcentaje de respuestas por Nivel Jefatural - Hombres, según Baremo – dimensión "Atención a las Emociones" D1-V2* 139
Figura 45: *Porcentaje de respuestas por Nivel Jefatural - Mujeres, según Baremo – dimensión "Atención a las Emociones" D1-V2* 140
Figura 46: *Porcentaje de respuestas por Rango de Edad - Hombres, según Baremo – dimensión "Atención a las Emociones" D1-V2* 141
Figura 47: *Porcentaje de respuestas por Rango de Edad - Mujeres, según Baremo – dimensión "Atención a las Emociones" D1-V2* 142
Figura 48: *Porcentaje de respuestas por Nivel Académico - Hombres, según Baremo – dimensión "Atención a las Emociones" D1-V2* 143
Figura 49: *Porcentaje de respuestas por Nivel Académico Mujeres, según Baremo – dimensión "Atención a las Emociones" D1-V2* 144
Figura 50: *Porcentaje relativo de datos de Dimensión: Claridad emocional (Hombres)* 145
Figura 51: *Porcentaje relativo de datos de Dimensión: Claridad emocional - Mujeres (D2-V2)* 146
Figura 52: *Porcentaje de respuestas por Nivel Jefatural - Hombres, según Baremo – dimensión "Claridad Emocional" D2-V2* 147
Figura 53: *Porcentaje de respuestas por Nivel Jefatural - Mujeres, según Baremo – dimensión "Claridad Emocional" D2-V2* 148
Figura 54: *Porcentaje de respuestas por Rango de Edad - Hombres, según Baremo – dimensión "Claridad Emocional" D2-V2* 149
Figura 55: *Porcentaje de respuestas por Rango de Edad - Mujeres, según Baremo – dimensión "Claridad Emocional" D2-V2* 150
Figura 56: *Porcentaje de respuestas por Nivel Académico - Hombres, según Baremo – dimensión "Claridad Emocional" D2-V2* 151

Figura 57: *Porcentaje de respuestas por Nivel Académico - Mujeres, según Baremo – dimensión "Claridad Emocional" D2-V2* 152
Figura 58: *Porcentaje frecuencia de datos de Dimensión: Reparación emocional – Hombres* 153
Figura 59: *Porcentaje de frecuencia de datos Dimensión Reparación emocional* D3 -V2 *Mujeres* 154
Figura 60: *Porcentaje de respuestas por Nivel Jefatural - Hombres, según Baremo – dimensión "Regulación Emocional" D3-V2* 155
Figura 61: *Porcentaje de respuestas por Nivel Jefatural - Mujeres, según Baremo – dimensión "Regulación Emocional" D3-V2* 156
Figura 62: *Porcentaje de respuestas por Rango de Edad - Hombres, según Baremo – dimensión "Regulación Emocional" D3-V2* 157
Figura 63: *Porcentaje de respuestas por Rango de Edad - Mujeres, según Baremo – dimensión "Regulación Emocional" D3-V2* 158
Figura 64: *Porcentaje de respuestas por Nivel Académico - Hombres, según Baremo – dimensión "Regulación Emocional" D3-V2* 159
Figura 65: *Porcentaje de respuestas por Nivel Académico - Mujeres, según Baremo – dimensión "Regulación Emocional" D3-V2* 160

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Como punto de partida, la presente investigación tomó como marco referencial los dos cauces que fundamentaron la ciencia de la administración. El primero se conformó por un conjunto de saberes cuyo objeto de estudio abarcó la identificación y el análisis de las organizaciones; el segundo se refirió a la técnica de la gerencia, entendida como el conjunto de procedimientos y recursos mediante los cuales se dirigen o gestionan dichas entidades (Hermida et al., 1992).

En consecuencia, el ámbito organizacional y la técnica gerencial encuadraron el espacio para la observación y evaluación del comportamiento correlacional entre dos variables: la “Neurogerencia” y el “Desarrollo de habilidades de liderazgo” en los gerentes regionales del Gobierno Regional de Ucayali durante el año 2021

En este orden de ideas, la organización se define como un sistema social en el cual interactúan dos o más personas unidas por objetivos comunes, quienes se comunican entre sí para desarrollar y coordinar actividades (Huamán y Ríos, 2011). Estas estructuras funcionan como sistemas coordinados que se vinculan de manera permanente con su entorno (Daft, 2011), con el propósito fundamental de satisfacer las necesidades que originaron su creación.

Desde una perspectiva evolutiva, el concepto de organización es producto de la Teoría General de la Administración y deviene del pensamiento administrativo, así como de los paradigmas de las diversas escuelas de gestión (clásica, neoclásica, burocrática, de sistemas y contingencias, entre otras).

Tales modelos establecieron la operatividad de factores que influyen sobre el funcionamiento general, determinando los procesos de gestión y la toma de decisiones bajo esquemas de cultura organizacional contingentes al diseño estructural elegido.

Complementariamente, los saberes de la ciencia administrativa se enriquecieron con el estudio de las habilidades, percepciones y sentimientos de las personas, así como su influencia en el ámbito individual y grupal. Bajo esta premisa, la arquitectura organizacional se compone de una dimensión denominada *Hard*, que

controla los factores de turbulencia y competencia, y una dimensión *Soft*, que comprende las variables del comportamiento humano en la organización (Hermida et al., 1992). De manera convergente, la perspectiva de desempeño y efectividad organizacional planteada por Daft (2011) sostiene que las organizaciones se conforman por variables agrupadas en dimensiones estructurales y contextuales.

Es así, que la Teoría de la Organización postula que los elementos determinantes en la arquitectura organizacional no radican en la estructura formal ni en políticas ni en los procedimientos, sino en las personas y las relaciones que estas producen (Daft, 2011).

En consecuencia, desde esta cosmovisión, se sostiene que el desempeño institucional se fundamenta en el comportamiento individual y grupal, así como en la influencia interpersonal generada en el entorno laboral (Ivancevich et al., 2006).

En un sentido complementario**,** la literatura especializada enfatiza la relevancia del modelo que la organización decide adoptar, puesto que este orienta la estructuración administrativa y determina la centralización o descentralización de los procesos.

Asimismo, dicho modelo define si la autoridad se confiere por estatus o función, establece responsabilidades, especifica la especialización requerida y diseña el flujo de información.

De lo expuesto se desprende que el modelo organizacional busca equilibrar la eficiencia con la eficacia en el uso de los recursos, ajustándose necesariamente a los requerimientos de la entidad, independientemente de su naturaleza pública o privada.

Desde una perspectiva histórica, el surgimiento de la escuela de pensamiento burocrático propuesta por Weber influyó paulatinamente en las organizaciones del sector público peruano, las cuales asumieron este modelo como forma de gestión predominante (Huaco, 2010).

Esta transición surgió en respuesta a los rígidos planteamientos de Taylor y Fayol, debido a que la propuesta weberiana otorgaba mayor énfasis a la interacción humana para la efectividad organizacional.

No obstante, Barzelay (1998, como se citó en Gonzales, 2010) advirtió que se produjo un efecto contraproducente: la burocracia experimentó un crecimiento

descontrolado y carente de planeación, lo cual impidió a los servidores públicos ser aptos para atender eficazmente los nuevos desafíos socioeconómicos y las brechas sociales de servicios públicos.

Simultáneamente, durante la fase inicial de implementación del modelo burocrático, diversos Estados europeos introdujeron el principio de subsidiariedad en la administración pública. A través de este precepto que posteriormente se globalizo, se limitó la intervención de las administraciones en aquellos sectores donde la actividad empresarial privada pudiese actuar con igual o mayor eficacia en la consecución del bienestar social.

Como consecuencia de esta transición, se transfirieron del sector privado al Estado modernas técnicas de organización y mercado que transformaron la relación tradicional entre la administración pública y el ciudadano.

Luego en este nuevo escenario, el administrado comenzó a ser considerado un cliente, lo cual reconfiguró el mercado laboral público al demandar nuevas habilidades para el servicio civil en un contexto de modernización, tal como lo describió Gonzales (2010):

> El ciudadano en este nuevo rol está más involucrado en los procesos, dejando de ser un simple receptor, y adquiere la aptitud de solicitar calidad en el servicio por ser el núcleo de toda la estrategia de servicio público. En consecuencia, el gobierno debe ser manejado por gerentes que maximicen los resultados y transformen instituciones ineficientes en otras que superen la crisis fiscal. (p.5)

Posteriormente, en el marco de este cambio paradigmático**,** se afianzó en las administraciones el modelo post - burocrático mediante el concepto de la "Nueva Gestión Pública". Esta corriente conllevó la introducción del cargo de "gerente público" en las estructuras organizacionales y la definición de la "función pública" como una actividad primordial del Estado. De esta manera, se instrumentalizó la profesión gubernamental del gerente como un servidor calificado para ejercer tareas en representación del Estado (Duque, 2006).

En relación con el contexto peruano, la estructura organizacional se refleja en seis niveles de gestión vertical:

1) órganos de dirección.
2) órgano de control.
3) órganos de asesoramiento.

4) órganos de apoyo.

5) órganos de línea.

6) órganos desconcentrados.

Este esquema se replica en los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local) donde los instrumentos normativos determinan que las funciones sustantivas se ejecuten mediante los órganos de línea, mientras que las administrativas se vinculen a la gestión interna (Merino, 2013; Escuela Nacional de Control [ENC], 2021).

Igualmente, tales procesos se encuentran bajo la regulación de once sistemas administrativos, entre los que destacan (para efectos del estudio realizado) la Gestión de Recursos Humanos, Abastecimiento, Presupuesto Público y Modernización de la Gestión Pública.

Bajo este escenario de complejidad, el gerente público se desempeña dentro de una estructura jerarquizada donde los procesos se encuentran rígidamente normalizados. Por consiguiente, se deduce que las habilidades gerenciales de tipo cognitivo —técnicas o expertise— resultan insuficientes para asegurar, mediante el liderazgo, el compromiso del personal subordinado en el logro de las metas institucionales.

Esta problemática se agudiza ante posibles situaciones de informalidad en la designación de directivos públicos, derivadas de un enfoque reduccionista sobre las habilidades y competencias emocionales que el gerente debería poseer, según lo advertido por Pernia (2008):

> Un gerente puede ser cualquier persona que se evalúe en función de cuán bien trabajan las personas que están bajo su dirección, pudiendo encontrarse en cualquier nivel organizacional como el institucional, intermedio y operacional. Esto hace evidente la informalidad en la designación de personas en los cargos de gerentes, decisión basada en un enfoque reduccionista de las reales habilidades y capacidades que el gerente debe desarrollar para el buen desempeño de los procesos encargados. (p.60)

En sintonía con estas definiciones, Whetten y Cameron (2011) estiman que los directivos no pueden alcanzar el éxito sin competencias de liderazgo —para "hacer lo correcto" en entornos de cambio— ni sin habilidades de gestión —para "hacer bien las cosas" en condiciones de estabilidad—.

Ambos tipos de destrezas son interdependientes y convergen en la solución de las demandas externas e internas de la organización. En otros términos, las competencias conceptuales, técnicas y humanas se relacionan directamente con el liderazgo gerencial y la toma de decisiones:

> La administración eficaz y el liderazgo son inseparables. Las habilidades necesarias para una también se necesitan para el otro. Ninguna organización en el entorno postindustrial y excesivamente turbulento del siglo XXI sobrevivirá sin ejecutivos capaces de brindar tanto administración como liderazgo. (Whetten y Cameron, 2011, p.17)

Desde esta perspectiva conceptual, la "capacidad" se entiende como la disposición para realizar una actividad; es decir, el conjunto de cualidades físicas, intelectuales o emocionales y sociales que permiten a un individuo desempeñar una tarea y adquirir nuevas destrezas.

Por su parte, el término "habilidad" alude al conjunto de destrezas con las cuales se ejecuta una función de manera ágil y eficiente. No obstante, estas no son innatas, sino cualidades adquiridas mediante el aprendizaje y potenciadas por el estudio y la práctica frecuente (Pearson, 2022).

Por consiguiente**,** la facultad de movilizar conocimientos, capacidades y habilidades para alcanzar un fin determinado se define como "competencia". En esencia, se trata de atributos adquiridos que solo resultan visibles a través del comportamiento manifiesto de los individuos en su entorno laboral.

Bajo un enfoque pragmático, Levy-Leboyer (como se citó en Alles, 2007) sostiene que las competencias laborales se adquieren y desarrollan principalmente en el transcurso del trabajo mismo. En este sentido, Pavie (2011) afirma que las habilidades son fruto de la experiencia y que el comportamiento devela el grado en que se poseen.

De manera complementaria, Braidot (2008) sostiene que la aplicación de métodos de la neurogerencia en la gestión del talento humano permite obtener los siguientes beneficios:

> Liderar mejor los equipos de trabajo, tomar decisiones con un mayor grado de certeza, capacitar y formar a las personas con técnicas más eficaces, desarrollar acciones comerciales más efectivas y establecer una mejor relación con las personas y el mercado. (p.29)

Al contrastar estos postulados con la realidad del estudio, se observó empíricamente que en el corpus de investigaciones realizadas en el Gobierno Regional de Ucayali existía un vacío de conocimiento respecto al perfil de competencias subyacentes a la inteligencia emocional de los gerentes regionales.

Esta carencia se extendió a los planes de capacitación, pues se desconocía si el núcleo gerencial empleaba los enfoques del modelo de neurogerencia para el desarrollo de las habilidades de liderazgo necesarias para su desempeño en cargos de alta dirección.

Sobre este punto, Goleman (1998) sostuvo que las competencias emocionales son una condición *sine qua non* del liderazgo, lo que denota la correlación subyacente entre los procesos de la neurogerencia y el ejercicio eficaz del mando.

En virtud de lo expuesto**,** y partiendo de la información obtenida mediante la observación directa del fenómeno, la presente investigación pretendió hallar respuesta a la siguiente interrogante: ¿Qué relación existió entre la neurogerencia y el desarrollo de habilidades de liderazgo en los gerentes regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali durante el año 2021?

En última instancia, hallar respuesta a la interrogante planteada permitió cerrar una brecha de conocimiento crítica sobre la gestión pública regional. El abordaje de esta investigación, bajo un enfoque cuantitativo y correlacional, no solo permitió identificar la inexistencia de programas formales de capacitación basados en la neurogerencia dentro de la institución, sino que, mediante la aplicación de instrumentos validados como el TMMS-24, facilitó la detección de habilidades emocionales innatas o "silvestres" en el cuadro directivo.

Estos hallazgos revisten una importancia capital, pues sugieren que, si bien existe un potencial emocional de base en los gerentes, este carece de una orientación técnica y neurocientífica que lo optimice.

Por consiguiente, los resultados de este estudio ofrecieron una base empírica para transitar de un liderazgo empírico hacia un modelo de neurogerencia estructurado, capaz de transformar el estado emocional y cognitivo de la alta dirección en un activo estratégico para el desarrollo regional de Ucayali.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema General:

¿Cómo se relaciona la Neurogerencia con el Desarrollo de habilidades de liderazgo en gerentes regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali, en el año 2021?

1.2.2 Problemas Específicos:

- ¿Cómo se presenta la relación entre la dimensión Desarrollo de Conciencia de uno mismo con el Desarrollo de habilidades de liderazgo, en gerentes regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali, en el año 2021?

- ¿Cómo se presenta la relación entre la dimensión Desarrollo de Autogestión y el Desarrollo de habilidades de liderazgo, en gerentes regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali, en el año 2021?

- ¿Cómo se presenta la relación entre la dimensión Desarrollo de Conciencia Social y Desarrollo de habilidades de liderazgo en Gerentes Regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali en el año 2021?

- ¿Cómo se presenta la relación entre la dimensión Gestión de Relaciones y Desarrollo de habilidades de liderazgo en Gerentes Regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali en el año 2021?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General:

Determinar la relación entre Neurogerencia y Desarrollo de habilidades de liderazgo en gerentes regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali, en el año 2021.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Precisar la relación entre la dimensión Desarrollo de Conciencia de uno mismo y Desarrollo de habilidades de liderazgo en Gerentes Regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali, en el año 2021.

- Establecer la relación entre la dimensión Desarrollo de Autogestión y Desarrollo de habilidades de liderazgo en gerentes regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali, año 2021.

- Definir la relación entre la dimensión Desarrollo de Conciencia Social y Desarrollo de habilidades de Liderazgo en gerentes regionales de la sede central del gobierno regional de Ucayali, en el año 2021.

- Determinar la relación entre la dimensión Gestión de Relaciones y Desarrollo de habilidades de liderazgo, en gerentes regionales de la sede central del gobierno regional de Ucayali, en el año 2021.

1.4 HIPÓTESIS

1.4.1 Hipótesis General

H_o: No existe relación entre Neurogerencia y Desarrollo de habilidades de liderazgo, en gerentes regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali en el año 2021.

H_1: Existe relación entre Neurogerencia y Desarrollo de habilidades de liderazgo en gerentes regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali en el año 2021.

1.4.2 Hipótesis Secundarias

- **Primera Hipótesis Secundaria:**

H_O No existe relación entre la dimensión Desarrollo de Conciencia de uno mismo y Desarrollo de habilidades de liderazgo en Gerentes Regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali, en el año 2021.

H_1 Existe relación entre la dimensión Desarrollo de Conciencia de uno mismo y Desarrollo de habilidades de liderazgo en Gerentes Regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali, en el año 2021.

- **Segunda Hipótesis Secundaria:**

H_o No existe relación entre la dimensión Desarrollo de Autogestión y Desarrollo de habilidades de liderazgo en gerentes regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali, año 2021.

H_1 Existe relación entre la dimensión Desarrollo de Autogestión y Desarrollo de habilidades de liderazgo en gerentes regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali, año 2021.

- **Tercera Hipótesis Secundaria:**

H_o No existe relación entre la dimensión Desarrollo de Conciencia Social y Desarrollo de habilidades de liderazgo en gerentes regionales de la sede central del gobierno regional de Ucayali, en el año 2021.

H_1 Existe relación entre la dimensión Desarrollo de Conciencia Social y Desarrollo de habilidades de liderazgo en gerentes regionales de la sede central del gobierno regional de Ucayali, en el año 2021.

- **Cuarta Hipótesis Secundaria:**

H_o No existe relación entre la dimensión Gestión de Relaciones y Desarrollo de habilidades de liderazgo, en gerentes regionales de la sede central del gobierno regional de Ucayali, en el año 2021.

H1 Existe relación entre la dimensión Gestión de Relaciones y Desarrollo de habilidades de liderazgo, en gerentes regionales de la sede central del gobierno regional de Ucayali, en el año 2021.

1.5 VARIABLES

Los constructos evaluados, conforme a la clasificación de Carrasco (como se citó en Núñez, 2017) constituyen variables complejas, caracterizadas por descomponerse en dimensiones, sub dimensiones e indicadores. Por ello nuestro estudio incluyó el alcance Descriptivo - Correlacional, justamente, por no plantear la evaluación de la causalidad entre los fenómenos de observados. (Oyola, 2021)

En tal sentido, empleamos la denominación V1 para referirnos a la variable "Neurogerencia"; así como; V2 para aludir lo concerniente a la variable "Desarrollo de habilidades de liderazgo".

1.5.1 Variable Neurogerencia (V1)

Los descubrimientos y aportes provenientes de distintas fuentes de las neurociencias, aplicados al ámbito de la Gestión y Dirección de organizaciones, causo la reformulación de conservadores fundamentos conceptuales, aceptados como ciertos e inmutables, provocando que la ciencia de la administración y su técnica la "Gerencia", se redefinan, al punto de generarse en el ámbito de la administración una nueva disciplina denominada "Neurogerencia" que a su vez produce un nuevo "Modelo Gerencial" en el campo de la administración de organizaciones, públicas y privadas.

De acuerdo con Abreu (2015) en una herramienta gerencial que "Permite a toda organización proyectarse hacia el futuro, desarrollando capacidades en los colaboradores, gracias a estímulos emocionales e intelectuales otorgados por una adecuada gestión organizacional" (p.1). Desde esta perspectiva, el investigador asume la definición de neurogerencia expresada en la obra Neuromanagement del autor Braidot (2008):

> Neurogerencia es la aplicación de las neurociencias cognitivas al gerenciamiento y la conducción de organizaciones. Focaliza en los procesos neurológicos vinculados con la toma de decisiones; el desarrollo de inteligencia individual y organizacional (inteligencia de equipos); la planificación y gestión de personas (selección, formación, interacción grupal y liderazgo) … Apunta … fundamentalmente, al diseño de técnicas destinadas a potenciar la capacidad de visión de negocios mediante el desarrollo de inteligencia personal y organizacional. (p.29)

Igualmente, debido a la estrecha relación entre neurociencias y el constructo Inteligencia Emocional, se abordó el estudio del problema, considerando diversos

enfoques que tratan el marco referencial del constructo “Inteligencia Emocional” específicamente, el modelo teórico propuesto por el psicólogo y neurocientífico Daniel Goleman, para quien, el cociente intelectual se combina y complementa con el cociente emocional, produciéndose un conjunto de habilidades que permiten al ser humano, una mayor adaptabilidad de la persona ante los cambios, tomando como base la capacidad de reconocer sus propias emociones y las de otras personas, gestionando respuestas adecuadas ante ellas, especialmente en el ámbito de desempeño laboral, donde entran en ejercicio para alcanzar el éxito o la excelencia, habilidades tales como; la empatía, las habilidades comunicativas, la perseverancia y el autocontrol, que son parte de veinticinco competencias identificadas y estudiadas por Goleman, que le permitieron formular su Teoría del Rendimiento y reformular su teoría inicial, reconvirtiéndola en cuatro campos o dimensiones emocionales, que son la fuente referencial, que el presente estudio tomo, en la configuración de la Variable Neurogerencia y cuyas dimensiones a continuación detallamos:

***A) Dimensión D1* -V1 *Conciencia de uno mismo*:** Agrupa diversos enfoques diseñados para el desarrollo de habilidades del campo emocional “Conciencia de uno mismo”. La práctica y uso de estas herramientas, ayudan al individuo a adquirir y potenciar destrezas para la autogestión de sus estados emocionales internos.

Se enfocan en conseguir una mayor habilidad en la toma de consciencia y valoración de la conciencia uno mismo. Estas prácticas, a la vez, potencian diversas competencias, que subyacen o se derivan de este campo emocional, tales como; la Autoconciencia Emocional; la Valoración Adecuada de uno Mismo; la Autoconfianza. (Goleman y Cherniss, 2005)

***Indicador D1.1 Método de Evaluación con Retroalimentación*:** El indicador esta dado en el método pretende conseguir que, sobre la base de la propia experiencia personal, el individuo asuma una actitud crítica en el análisis sus propios comportamientos mediante la guía y apoyo de un coach, quien se encarga de proporcionar retroalimentación o feedback.

Esta herramienta, permite identificar conductas que son fuente del problema, y facilita potenciar destrezas cardinales o específicas, necesarias para lograr la conducta deseada. De acuerdo a planteado en Goleman y Cherniss (2005), este es un enfoque muy eficaz, por combinar técnicas psicométricas con las de coaching.

***Indicador D1.2 Método Centro de Evaluación*:** El segundo indicador de la D1, esta referido un conjunto de técnicas y herramientas empleadas en los llamados **“**Centros Especializados de evaluación”, espacios de educación emocional, donde

trabajadores son observados y sometidos a evaluaciones individuales, entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos y evaluación de sus antecedentes personales, a través de la participación de diversos expertos.

La premisa que adoptada es que, para desarrollar competencias, es necesario ponerlas en juego, primero evaluar y luego analizar ¿que se necesita potenciar o fortalecer? (Suarez, 2023; Goleman y Cherniss, 2005; Alles, 2007)

***Indicador D1.3 Métodos de Evaluación en 360 grados*:** El tercer indicador de la D1, se enfoca en mapear a través de la percepción de múltiples evaluadores ¿cuáles son las fortalezas, debilidades o déficits? de la persona entrevistada. Intervienen en el rol de evaluador: el líder o superior inmediato, sus compañeros de trabajo, en algunas situaciones se sirven de los reportes de clientes o usuarios, incluso registros de desempeño laboral.

Se trata de un análisis integral apoyado en la técnica de retroalimentación o feedback que potencia el aprendizaje y desarrollo de la Conciencia de uno mismo. (Goleman y Cherniss ,2005)

Indicador D1.4 Método de Auto Observación: El cuarto indicador de la D1**,** es la auto observación, combinada con el empleo de técnicas psicológicas de autocontrol y modificación de conducta. Está regido por el principio de “cuanto más conocimiento tengamos de nosotros mismos, mejor podremos auto controlarnos y adaptarnos”.

De acuerdo con Iglesias y Galicia (2018) este método, trata de que un individuo “transite del conocimiento real de su persona, al conocimiento de la persona que desea llegar a ser, identificando aquello que lo impulsa o frena”. A través de este método se adquieren conocimientos de sí mismo, al observarse el propio individuo de distintas maneras, y lograr meditar sobre sus sensaciones y conductas. (Goleman y Cherniss, 2005)

***Indicador D1.5 Método de Entrevista en profundidad*:** El quinto indicador de la D1, es un enfoque empleado con el propósito de penetrar con detalle en los niveles más de conciencia e intimidad del individuo, con el objeto de inferir a través de las interpretaciones que haga el evaluador, los estilos de pensamientos, emociones y sentimientos del individuo.

Goleman y Cherniss (2005) sostienen que “El entrevistador ayuda al entrevistado a desarrollar conciencia de uno mismo actuando como un espejo y ofreciendo interpretaciones sobre los pensamientos y acciones del participante” (pp. 273-274).

B) Dimensión D2 -V1 Autogestión: La dimensión agrupa diversos enfoques como los métodos básicos (técnicas respiración profunda) y herramientas complejas de sensibilización (meditación profunda, relajación progresiva y entrenamiento asertivo). De acuerdo con Gross (1999) están orientadas a entrenar a personas sobre procesos que influyen en sus comportamientos conflictivos (pensamientos, emociones, sentimientos) modulando el momento y modo de expresarlos.

Goleman (1998) sostiene que “La capacidad de controlar nuestros impulsos y sentimientos conflictivos depende del trabajo combinado de los centros emocionales y los centros ejecutivos situados en la región prefrontal” de nuestro cerebro (p.95). Subyacen a la habilidad de autogestión, un sub conjunto de habilidades emocionales, sobre las cuales este método también incide: Habilidad de Autocontrol; Habilidad de Fiabilidad; Habilidad de Meticulosidad; Habilidad de Adaptabilidad; Habilidad de Motivación de logro; Habilidad de Iniciativa. (Goleman y Cherniss, 2005)

Indicador D2.1 Métodos de Meditación: Este primer indicador de la D2, se fundamenta en los métodos de autorreflexión y técnicas de control de estrés. (Goleman y Cherniss, 2005) afirman que el método favorece la autogestión de los estados emocionales internos. se trata de una práctica que consiste en instaurar la meditación, como actitud mental y lograr equilibrar el estado emocional y mental, previniendo o controlando los efectos generados por estados de ansiedad y estrés. La estrategia que pone en uso la persona, consiste en no rehuir, ni enmascarar, ni magnificar las emociones, sino más bien, aceptarlas tal como son.

Indicador D2.2 Método Cognitivo Conductual: El segundo indicador de la D2, agrupa diversas técnicas que tienen el propósito de equilibrar emociones y conductas de tipo disfuncional. El enfoque empleado persigue el cambio de ideas que generan respuestas emocionales indeseables y no adaptativas.

De acuerdo con lo afirmado por Lira (2016, como se citó en Portilla, 2017) se asume que los comportamientos de los individuos, son aprendidos por significados que se da a lo que percibimos, por lo que es necesario que el propio individuo reconozca el funcionamiento de sus procesos cognitivos y sea capaz de modificarlos, activándolos o desactivándolos de forma consciente y voluntaria.

C) Dimensión D3 -V1 Conciencia Social: En esta dimensión se agrupan un conjunto de métodos que al aplicarlos contribuyen con el aprendizaje y dominio de habilidades de tipo social, que facilitan que entendamos asertivamente, el estado emocional y conductas no expresadas verbalmente por los demás.

Según describe Goleman (1998) el desarrollo de esta habilidad, permite "captar e interpretar adecuadamente las emociones ajenas, hasta percibir y responder a sus preocupaciones o sentimientos inexpresados y comprender los problemas que se ocultan detrás de otros sentimientos" (p.153). Están ligadas subyacentemente al campo de Conciencia Social, otras habilidades, como son: La Habilidad de Empatía; La Habilidad de orientación hacia el servicio; La Habilidad de Conciencia Organizativa.

Indicador D3.1 Método de Modelado de Conducta: Este único indicador de la D3, esta referido al conjunto de métodos que posibilitan el aprendizaje de nuevos comportamientos sociales, mediante procesos de observación e imitación de conductas de un determinado modelo humano. Conductas que el individuo que observa no posee, o que, poseyéndolas las emite escasamente. Según (Alles, 2007) el "Modelo de Comportamiento de Roles", instala en la conducta destrezas interpersonales o sociales, durante su práctica.

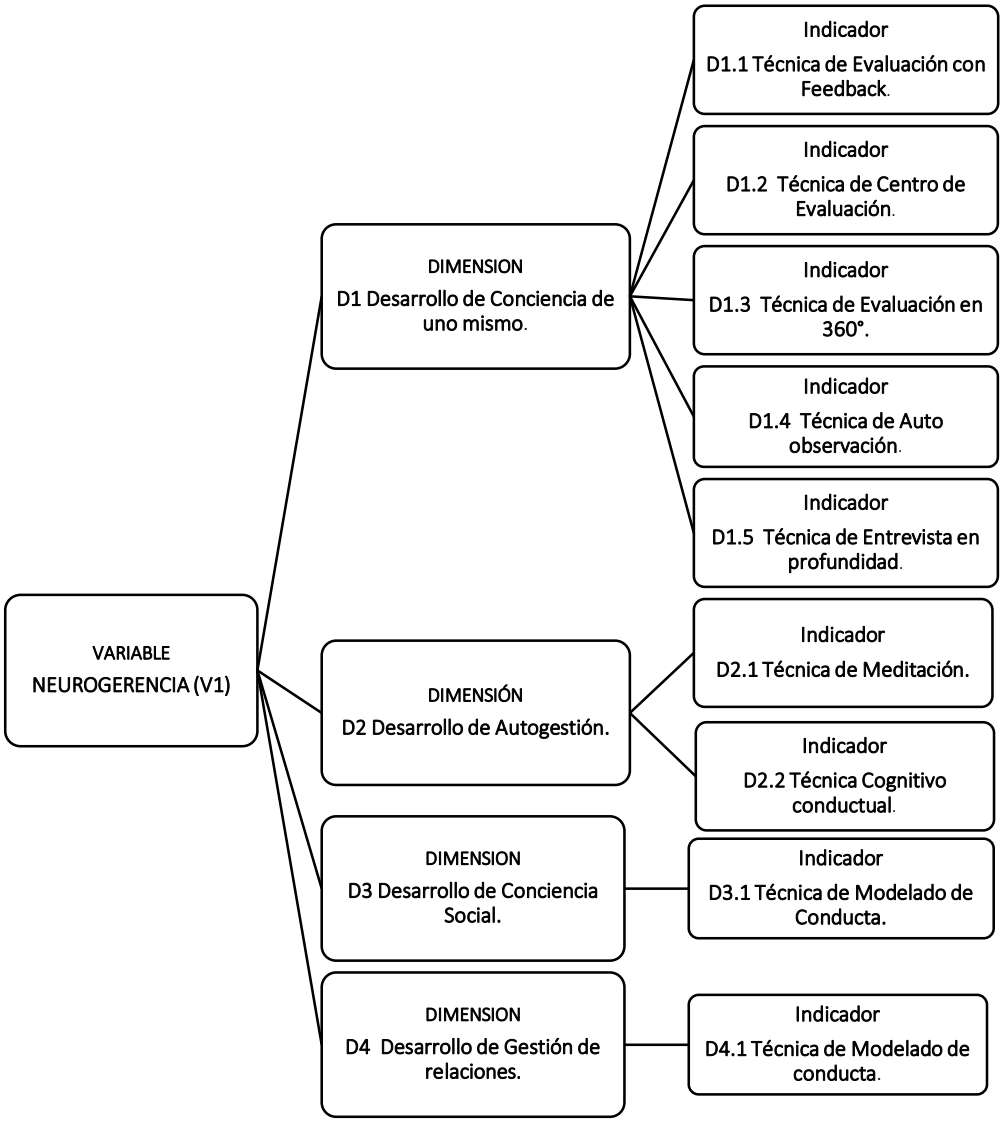
D) Dimensión D4 -V1 Gestión de Relaciones: En esta dimensión, se agrupan un conjunto de estrategias y métodos, enfocados en potenciar habilidades para movilizar adecuadamente las emociones de los demás e influenciar en otros.

Los métodos aplicados, también inciden sobre el sub conjunto de habilidades Subyacentes a la dimensión: Habilidad de Desarrollar a los Demás; Habilidad de Influencia; Habilidad de Comunicación; Habilidad de Resolución de Conflictos; Habilidad de Liderazgo con Visión de Futuro; Habilidad Catalizar Cambios; Habilidad para Establecer Vínculos; Habilidad del Trabajo en Equipo.

Indicador D4.1 Método de Modelado de Conducta: Este único indicador de la D4 ha sido desarrollado en el acápite correspondiente al "Indicador D3.1 Métodos de Modelado de Conducta de la dimensión "Habilidades de Conciencia Social", por lo que, a fin de evitar repetir el texto, agradeceremos revisar el acápite indicado.

Figura 1

Dimensiones e Indicadores de la Variable Neurogerencia (V1)



***Nota*:** Composición basada en Goleman (1995) y el "Nuevo Marco Referencial de la IE" en Goleman y Cherniss (2005, p. 273)

1.5.2 Variable Desarrollo de Habilidades de Liderazgo (V2)

En el pasado cercano, Influenciada por el enfoque filosófico del racionalismo, la Ciencia de la administración, adopto el paradigma basado en la idea de que - la emoción no tiene lugar en el mundo laboral – convirtiendo en axioma “Que solo se llega a la verdad a través de la razón, sin la necesidad de confiar en nuestros sentidos”. Con dicho predicamento, se indujo a fomentar el pensamiento de que la dirección de operaciones y procesos en organizaciones, sean gestionados y liderados de manera racional, privilegiando las habilidades de tipo cognitivas o conceptuales en detrimento de habilidades blandas o software. Desde la década de los años sesenta, en que se empieza a difundir las investigaciones de neurociencias y paradigmas sobre Inteligencia Emocional, se reconoce en el ámbito organizacional, que la base de los conocimientos, capacidades y experiencias de las personas, sobre la que se construyen sus habilidades, es la Meta Habilidad.

También se ha demostrado en el marco de Inteligencia Emocional, que las habilidades de una persona, no son naturales, estas deben ser adquiridas por el individuo en el trayecto de su existencia. Ello es debido, a que las Meta Habilidades, autorregulan el propio aprendizaje, trasladando lo aprendido a un nuevo proceder, diversos estudiosos, entre ellos, Herreros (2012) estiman que las meta habilidades “Implican cambios de comportamientos, que no podemos poner en práctica de manera natural” (p.32). Por lo antes mencionado, el investigador, hizo suya la conceptualización formulada por Bisquerra y Pérez (2007**)** que define la segunda variable de estudio “Desarrollo de Habilidades de liderazgo”:

> Proceso educativo, continuo y permanente, que pretende potenciar el desarrollo de las aptitudes y competencias emocionales como elemento esencial del desarrollo integral de la persona, con objeto de capacitarle para la vida. El objetivo de la educación emocional es el desarrollo de competencias emocionales. (p.75)

Asimismo, conviene poner en relieve, el pensamiento teórico de Salovey, Mayer y Caruso, quienes propusieron el concepto de Inteligencia Emocional – EI en 1990, que enfoca el constructo Inteligencia Emocional desde la perspectiva de “La puesta en práctica de habilidades y comportamientos susceptibles de aprendizaje y desarrollo, pasibles entonces de entrenamiento” (Gonzales et al., 2020, p.3). En tal sentido, el presente estudio, pondero la V2 Desarrollo de habilidades de liderazgo, en los tres dominios o dimensiones esenciales, propuestos por los autores mencionados, referidos a campos de habilidades emocionales que nos permiten alcanzar el éxito personal y laboral, que describimos a continuación:

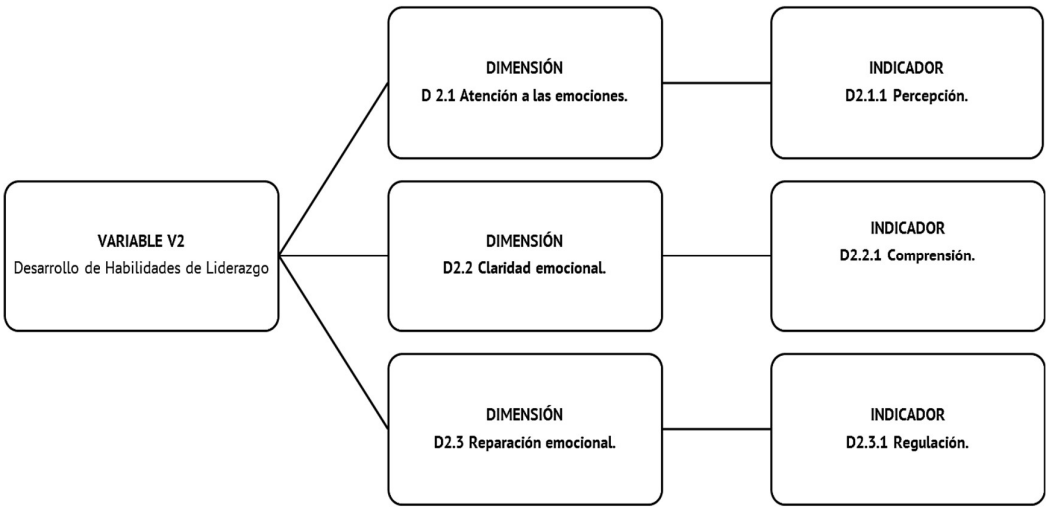
a) Dimensión D2.1 Atención a las Emociones: Consiste en la capacidad de identificar y reconocer nuestros propios sentimientos, el estado y sensaciones fisiológicas, cognitivas que estos conllevan. También supone, prestar atención a determinado estímulo u objeto mental o sensible y decodificar con precisión las señales emocionales. ***Indicador D2.1 Percepción***: Evalúa el grado en el que las personas creen prestar atención a sus emociones y sentimientos.

b) Dimensión D2.2 Claridad Emocional: Trata de la habilidad para dividir el repertorio de las señales emocionales en partes. Diferenciar y etiquetar las emociones, y reconocer en qué jerarquía se agrupan las clases de sentimientos. ***Indicador D2.2: Comprensión:*** Evalúa cómo las personas creen darse cuenta de sus emociones, si experimentan sus sentimientos con claridad y entienden cómo se sienten.

c) Dimensión D2.3 Reparación Emocional: Se fundamenta en la capacidad de estar abierto a los sentimientos y meditar sobre los mismos para aprovechar o desechar la información que los acompaña en función de su beneficio emocional. ***Indicador D2.3: Regulación:*** Evalúa la idea que las personas tienen de su habilidad para interrumpir y regular estados emocionales negativos, igualmente prolongar estados emocionales positivos.

Figura 2

Habilidades de Liderazgo, Dimensiones, Indicadores Variable V2.



Fuente: *Basado en el Modelo de Salovey y Mayer (Espinoza et al. 2015; Extremera et al., 2004).*

Tabla 1

Operacionalización de Variables

Variables	Definición Conceptual		Definición Operacional	
Variable (1) Neurogerencia	Neurogerencia es la aplicación de las neurociencias cognitivas al gerenciamiento y la conducción de organizaciones. Apunta (…) fundamentalmente, al diseño de técnicas destinadas a potenciar la capacidad de visión de negocios mediante el desarrollo de inteligencia personal y organizacional. (Braidot, 2008, p.29)		Gestión y puesta en práctica, por parte de la entidad, de métodos de neurogerencia, orientados al aprendizaje y entrenamiento de habilidades en las dimensiones de Conciencia de uno mismo; Autogestión; Conciencia Social; Gestión de Relaciones. Medición con cuestionario auto elaborado, tipo Likert de 15 enunciados.	
Variable (2) Desarrollo de Habilidades de Liderazgo	EI en 1990, Salovey, Mayer y Caruso, propusieron el constructo Inteligencia Emocional como; la puesta en práctica de habilidades y comportamientos susceptibles de aprendizaje y desarrollo, pasibles entonces de entrenamiento" (Gonzales et al., 2020, p.3).		La puesta en práctica de habilidades de: Atención, Claridad y Reparación emocional, susceptibles de aprendizaje y plausibles de entrenamiento, medidas con la Escala Rasgo de Metaconocimientos sobre Estados Emocionales - TMMS-24, versión corta, adaptada al español por Fernández y Extremera et al. (2005). (Gonzales et al., 2020, p.3)	
Dimensiones	**Indicadores**	**Unidad de medida**	**Técnica**	**Valor final**
Variable (1) D1 Conciencia de uno mismo. D2Autogestión. D3 Conciencia Social. D4 Gestión de relaciones.	D1.1 Método de Evaluación seguida de Feedback. D1.2 Método de Centro de Evaluación. D1.3 Método de Evaluación en 360°. D1.4 Método de Auto observación. D1.5 Método de Entrevista en profundidad. D1.6 Método de Meditación. D2.1 Método de Meditación. D2.2Método Cognitivo conductual. D3.1 Método de Modelado de Conducta. D4.1 Método de Modelado de conducta.	Frecuencia de respuestas a cuestionario, puntuadas en el rango de valores de una escala tipo Likert de 5 intervalos: Nunca = 1 Raramente = 2 Ocasionalmente = 3 Frecuentemente = 4 Muy Frecuentemente 5 Baremos de cada dimensión: Bajo Medio Alto	(V1) Cuestionario autoadministrado aplicado en campo, con 4 ítems sociodemográficos y 15 propios de investigación (V2) Escala de auto informe TMMS-24 (Trait Meta Mood Scale) de 24 enunciados. Ambos instrumentos incorporan escala tipo Likert de cinco intervalos. Fueron sometidos a Validez de contenido mediante Juicio de expertos y test de confiabilidad. de Cronbach.	Interpretación de datos recogidos mediante técnicas de estadística descriptiva e inferencial, contrastando distribución de frecuencias de datos y correlación entre las variables, mediante pruebas de hipótesis, presentadas en tablas y gráficos.
Variable (2) D2.1 Atención a las emociones. D2.2 Claridad emocional. D2.3 Reparación emocional.	D2.1 Atención a las Emociones. D2.2 Claridad Emocional. D2.3 Reparación Emocional.	Puntaje de respuestas en el rango de valores de una escala tipo Likert de 5 intervalos, ajustados a Baremos del TMMS-24 por dimensión y sexo reinterpreta puntaje en los niveles: Mejorar Adecuado Excelente.		

1.6 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Justificación Teórica: El corpus de investigaciones, realizadas en el contexto de la administración del Gobierno Regional de Ucayali, evidencio vacíos de conocimiento respecto del perfil de habilidades y competencias emocionales, con las que estarían dotadas las personas para desempeñar cargos de gerentes y actitud de liderazgo en el contexto del paradigma post burocrático de la Nueva Gestión Pública.

Tal limitación de información empírica observada, se extiende al conocimiento del empleo y eficacia de Modelos y herramientas de neurogerencia en la adquisición o fortalecimiento de habilidades de liderazgo gerencial, por lo que nuestro proyecto, pretendió con la evaluación realizada, brindar conocimientos sobre la aplicación de prácticas modernas para la gestión gerencial, a nivel de la unidad de análisis.

Justificación Metodológica: El proyecto contemplo, medir la Variable V2 "Desarrollo de habilidades de liderazgo" empleando la técnica psicométrica de autoinforme: Escala de evaluación de la Expresión, Manejo y reconocimiento de emociones o "Trait Meta Mood Scale" (TMMS-24), adaptación realizada por Fernández-Berrocal, P., Extremera, N. y Ramos, N. (2004) sobre la versión original del Trait Meta-Mood Scale (TMMS-48) de Salovey, Mayer, Goldman, Turvey y Palfai (1995).

Como se mencionó, este instrumento psicométrico, fue previamente validado, en contenido y confiabilidad, adaptándolo al contexto socio cultural de la muestra de estudio, permitiendo contrastar el estado de habilidades de "Inteligencia Emocional Intrapersonal" a nivel de los procesos de percepción, comprensión y regulación de emociones y sentimientos, en gerentes, sub gerentes y directores del Gobierno Regional de Ucayali. El instrumento consistió en un cuestionario de 24 enunciados que incorporo una escala ordinal tipo Likert de cinco intervalos de respuesta.

Justificación Practica: Las conclusiones y recomendaciones a las que arribe la investigación, podrán orientar a los gestores públicos en el empleo de la neurogerencia, como estrategia moderna para la gestión del capital humano gerencial y operativo, mejorando capacidades individuales y organizacionales de acuerdo necesidades relacionadas con sus planes operativos.

1.7 VIABILIDAD

1.7.1 Disponibilidad:

Recursos Humanos: El investigador dispuso de un Asesor de Tesis designado por la Escuela de Post Grado, el mismo que por su naturaleza funcional, asesoro y superviso el desarrollo de la investigación, hasta la fase de sustentación, conforme los procedimientos establecidos por la Escuela de Posgrado y el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Ucayali. Asimismo, se ha proveyeron los servicios de un especialista en estadística, para las orientación y procesamiento de estadística descriptiva e inferencial

Recursos Financieros: Los recursos financieros destinados a cubrir los egresos en los rubros Recursos Humanos y Recursos Materiales, estuvieron garantizados con recursos propios del investigador en los montos expuestos en el cuadro de presupuesto.

Recursos materiales: En investigador dispuso de los Recursos Materiales, tales como: Computador, Laptop, Impresora-Scanner-fotocopiadora. Asimismo, cuento con oficina y mobiliario necesario para el trabajo de laboratorio, habiendo cubierto los gastos en los rubros de papelería, encuadernación y pagos de tramites de documentación de la sustentación de tesis y obtención del diploma con grado de doctor.

1.7.2 Acceso

Escenarios: La presente investigación fue viable por cuanto a través de la Escuela de Post Grado – UNU se cuento con las facilidades para el acceso a fuentes primarias y secundarias de investigación, en razón a que dicha Escuela promueve la innovación científica y metodológica.

Informantes: El acceso a las unidades muestrales para el trabajo de campo en la sede principal del GRU, se tuvo garantizada a través de la Carta de presentación de la Escuela de Post Grado que se entregó al titular del GRU, solicitando su autorización para tomar contacto con las unidades muestrales y aplicar la encuesta.

1.8 LIMITACIONES

Si bien el proyecto de investigación fue aprobado el 1 de enero de 2022 mediante la Resolución N° 17-2022-EPG-D-UNU, el levantamiento de información mediante la técnica de la encuesta se ejecutó en noviembre de 2023.

Esta prolongación en el cronograma respondió a la vigencia del Decreto Supremo N° 003-2023-SA, el cual, al determinar el cese de la obligatoriedad del trabajo remoto y la reactivación de las labores presenciales en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), facilitó el acceso directo y sin restricciones a las unidades muestrales en las instalaciones del Gobierno Regional de Ucayali.

Respecto a las limitaciones metodológicas, se anticipó una posible baja tolerancia de los directivos durante el trabajo de campo; no obstante, las unidades de análisis manifestaron una actitud cooperadora y receptiva, permitiendo el desarrollo del proceso sin contratiempos.

De igual forma, en cuanto al sesgo de deseabilidad social o baja motivación, no se observaron conductas que comprometieran la veracidad de las respuestas. Los instrumentos, compuestos por datos sociodemográficos y reactivos de escala Likert para medir la neurogerencia y la inteligencia emocional, fueron completados en los tiempos previstos y sin incidencias.

Finalmente, es pertinente señalar que el estado del arte actual evidencia un vacío de conocimiento a nivel regional, lo cual limitó la contrastación de los hallazgos con investigaciones locales previas que vinculen específicamente las variables analizadas en el contexto administrativo de Ucayali.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

En el presente acápite, haremos mención a diferentes investigaciones científicas, que preceden al presente proyecto de investigación, de producción nacional y del extranjero, vinculadas al problema de estudio. Por lo que a continuación señalaremos, además del autor, el año del estudio, su metodología, principales conclusiones y aportes realizados.

2.1.1 Antecedentes internacionales:

Atencio et al., (2020). El estudio sobre "*Neuro liderazgo como estrategia para el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones educativas",* fue censal, su objetivo fue proponer estrategias basadas en neuro liderazgo para el fortalecimiento de dicha gestión en la Institución Educativa Pueblo Bujo del municipio de Montería, Córdoba-Colombia en el año 2017-2018. Se enmarca en el paradigma empírico analítico de enfoque cuantitativo, mediante un tipo de investigación proyectiva con diseño de campo - no experimental. La población estuvo constituida por 40 sujetos pertenecientes al personal directivo y docente de la institución en cuestión, a quienes se les suministró un cuestionario bajo la escala de Likert con 33 ítems, cuya confiabilidad se calculó con la fórmula Alfa de Cronbach, arrojando 0,83. Los hallazgos del estudio argumentan que las áreas de enfoque del neuro liderazgo, el estilo de liderazgo asumido, y las habilidades directivas desempeñadas son aceptables; sin embargo, se precisa con debilidad la gestión y el liderazgo emocional ejercido por el personal directivo de la institución, lo que evidencia la necesidad de formular estrategias con énfasis en la Neuroplasticidad, neuro aprendizaje y capacidad atencional de los involucrados. En general, el estudio concluye en que el neuro liderazgo, representa una nueva forma de sentir y vivir la gestión organizacional en instituciones de carácter educativo, donde se busca el reconocimiento, comprensión y aplicación de recursos tanto internos como externos del medio, que terminan condicionando la forma en que el líder conduce a la institución y sus aliados, para el logro de sus objetivos. Según los autores, el estudio confirma las bondades de las neurociencias en el campo no solo educativo, sino, además, en la gerencia postmoderna.

Taramuel et al., (2017*).* Los objetivos del estudio sobre "*Aplicación del test TMMS-24 para el análisis y descripción de la Inteligencia Emocional considerando la influencia del sexo" consistieron* en analizar y describir de la Inteligencia Emocional medida mediante el test TMMS-24 en estudiantes universitarios y diferenciar el perfil emocional de estudiantes de las diferentes carreras de la Facultad de Filosofía de la Universidad Central del Ecuador, de acuerdo al sexo; mediante la aplicación de la escala tmms-24. El método utilizado fue cuantitativo con algunos rasgos cualitativos. El tipo de investigación es bibliográfica de nivel descriptiva. Como instrumento se utilizó la escala de autoinforme denominada Trait Meta Mood Scale-24, el estudio concluye en lo siguiente: En la adecuada percepción de las emociones las mujeres superan porcentualmente a los hombres. Respecto a demasiada atención a las emociones, los hombres superan en porcentaje a las mujeres. Entre los dos grupos existe diferencia del cinco por ciento, con relación a una adecuada compresión de los sentimientos. Existe coincidencia porcentual debido que ambos grupos poseen excelente comprensión de los sentimientos. En regulación emocional el grupo de mujeres supera a los hombres. En relación a una excelente regulación los hombres superan porcentualmente a las mujeres.

Batista (2009). El estudio sobre "*Inteligencia emocional y liderazgo femenino en cargos de dirección en organismos públicos" tuvo como objetivo* determinar la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo femenino en cargos de dirección en organismos públicos adscritos al Gobierno Regional del estado Zulia, Venezuela. Metodológicamente del tipo correlacional, diseño no experimental de censo poblacional representado por veintiocho (28) líderes femeninas. Se aplicaron dos (2) cuestionarios, escala Likert, validados por el juicio de diez (10) expertos y la confiabilidad fue estimada mediante el coeficiente Alpha de Cronbach arrojando un rtt = 0.865 como resultado para el cuestionario de inteligencia emocional y un rtt = 0.834 para el de liderazgo femenino lo cual califica a los instrumentos con niveles altos de confiabilidad. Los resultados, procesados mediante estadísticas descriptivas y correlación de Spearman, reportaron un coeficiente de 0.69 demostrándose la existencia de una correlación positiva considerable entre las variables inteligencia emocional y liderazgo femenino en los cargos de dirección en organismos públicos del Gobierno Regional del estado Zulia. La investigación concluye en lo siguiente: Las cualidades en forma global se ubican en un porcentaje de 78,6% de la población encuestada, lo que indica que las directoras de los organismos públicos del Gobierno Regional poseen características físicas y psicológicas que requieren el desempeño de una función directiva en la gestión del Gobierno, para dar respuesta a las exigencias. Con respecto al cumplimiento del objetivo específico que describe las habilidades del liderazgo femenino presentes en las directoras de

organismos públicos adscritos al Gobierno Regional, los hallazgos conclusivos revelan que el 100% de la población está ubicada entre totalmente y medianamente de acuerdo. Es decir, que las habilidades más aplicadas por el liderazgo femenino son: desarrollar una red de trabajo efectiva, comunicarse con asertividad y comprender las políticas de la organización. En referencia al cumplimiento del objetivo específico que caracterizó los retos a los que se enfrenta el liderazgo femenino en los cargos de dirección en organismos públicos adscritos al Gobierno Regional, se concluye que el reto más relevante se presenta en la curva de aprendizaje ante un nuevo rol. Mientras que, los retos menos apremiantes en el trabajo diario de las directivas en estudio son la superación de la discriminación sexual, lograr igualdad salarial y lograr autoridad. En líneas generales, los datos correlacionados fundamentan el hecho de la existencia de una relación considerable entre la inteligencia emocional y el liderazgo femenino en los organismos públicos, es decir, las habilidades personales y sociales de la inteligencia emocional tienen relación con las cualidades, habilidades, retos del liderazgo femenino de la población en estudio, lo que apoya la teoría sobre la característica subyacente en una inteligencia emocional, más que grandes conocimientos técnicos y un elevado coeficiente intelectual que debe poseer el liderazgo femenino.

Lucuara (2016). El objetivo principal del estudio sobre "*Estrategias basadas en neuromanagement que fortalezcan habilidades de liderazgo, potenciando el cerebro ejecutivo de los gerentes de Ferretti, C.A."* fue analizar estrategias basadas en el neuromanagement que permitan fortalecer habilidades de liderazgo, potenciando el cerebro ejecutivo de los gerentes de Ferretti, C.A. El estudio se enmarca en una metodología de naturaleza cuantitativa, de campo, documental y de nivel descriptivo. La población estudio fue de 9 gerentes, resultando en una muestra censal que involucra el 100 por ciento de la población. Se les aplicó un cuestionario de 35 enunciados con respuestas posibles en una escala de Likert, validado por tres expertos y su confiabilidad fue comprobada a través del coeficiente del alfa de Cronbach, dando como resultado 0,84. Los resultados fueron agrupados y analizados en tablas o cuadros de frecuencia y porcentaje, posteriormente llevados a gráficos de barra. El estudio concluye en la necesidad de mejorar el autoconocimiento emocional de los gerentes, en cuanto al impacto de sus emociones sobre su gestión, porque no logran reconocer, que todo el abanico de emociones que pueden mostrar, afecta el entorno laboral. Sobre el conocimiento de aspectos fundamentales del neuromanagement, se concluye que la empresa no ha realizado actividades para que sus gerentes tengan nuevos conocimientos que mejoren la gestión gerencial. la empresa no tiene estrategias definidas para potenciar el cerebro ejecutivo de sus gerentes, no obstante, el equipo de gerentes siente que no se les atiende en este requerimiento.

2.1.2 Antecedentes nacionales:

Burga (2022). El objetivo principal del estudio sobre *"Influencia de la Inteligencia Emocional en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Lambayeque –Chiclayo",* consistió en determinar la influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Lambayeque, determinando el nivel de la inteligencia emocional, el nivel de desempeño laboral, la relación de las dimensiones de la inteligencia emocional en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Lambayeque. La muestra fue de 169 colaboradores de tipo censal respondiendo al cuestionario de Coleman y Borman para medir el desempeño laboral y la Escala de Salovey y Mayer de inteligencia emocional. Se obtuvo como resultado, que existe influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Lambayeque.

Del Mar y Sandoval (2021). El estudio sobre "*Inteligencia emocional y desempeño laboral de los servidores del Gobierno Regional Cusco 2021",* tuvo como objetivo determinar la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral. La metodología tuvo un enfoque cuantitativo y diseño no experimental de corte transversal, de alcance descriptivo correlacional. Se aplicó una encuesta a la muestra de 274 servidores del Gobierno Regional Cusco. Se uso un como instrumento un cuestionario de Inteligencia Emocional de 37 ítems y otro cuestionario de Desempeño Laboral de 39 ítems, los datos obtenidos fueron evaluados mediante el Software SPSS 25, realizándose un análisis descriptivo-inferencial para examinar la correlación entre las variables de estudio y sus dimensiones. Los resultados obtenidos muestran una alta y positiva correlación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los servidores, pues la correlación Rho de Spearman fue de 0.769. El estudio concluye en lo siguiente: Se ha logrado determinar, la existencia estadística, positiva y significativa de relación, entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los servidores del Gobierno Regional Cusco; los servidores del Gobierno Regional Cusco poseen un alto nivel de inteligencia emocional, es decir que, en su mayoría son emocionalmente más estables, cuya habilidad social se manifiesta de mejor manera ante situaciones adversas suscitadas en el cumplimiento de sus actividades; Estadísticamente hay correlación considerable y reveladora entre las cuatro dimensiones de ambas variables, siendo la dimensión más importante las habilidades sociales; Hallazgos que coinciden con los resultados expuestos por Guardiola & Basurto, (2015), quienes determinaron qué niveles altos de autocontrol de emociones, buenas relaciones laborales con los empleados, motivación enfocada en los objetivos y una actitud empática, podrán mantener un desempeño laboral con nivel alto en los directivos.

Condori (2019). El objetivo del estudio sobre *La inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en los directores de las Instituciones Educativas del distrito de Velille – Chumbivilcas,* fue determinar cómo la inteligencia emocional, se relaciona con el liderazgo transformacional, en los directores de las Instituciones educativas del distrito de Velille -Chumbivilcas, Cuzco. La metodología empleada de esta investigación fue de tipo descriptivo correlacional de diseño no experimental y corte transeccional - correlacional. La muestra estuvo compuesta por veinte directores que lideran Instituciones Educativas poli docentes en los niveles de inicial, primaria y secundaria. En la recolección de datos de la Variable Inteligencia Emocional se utilizó el Inventario de Bar - On (I-CE) adaptado a la realidad peruana por Nelly Ugarriza. Y en la recolección de datos de la variable liderazgo Transformacional se empleó el Cuestionario Multifactorial de liderazgo Forma 5X Corta, Auto Evaluación de Bass y Avolio. El estudio concluye: "Aunque no existe una relación directa y significativa entre variables, un 85% de los encuestados presentan un nivel medio de inteligencia emocional, mientras que un 15% un nivel alto, el 100% presenta un liderazgo transformacional bueno, entre la variable inteligencia emocional y motivación inspiracional no existe una relación directa y significativa.

Chumpe (2018). La investigación sobre "*Neuromanagement: Enfoque Interdisciplinar del pensamiento del Gerente Funcional de una entidad pública",* tuvo el objetivo de diagnosticar la realidad actual del gerenciamiento que realizan los Gerentes funcionales de una entidad pública y así desarrollar una propuesta donde se aplique el Neuromanagement en el gerenciamiento de un área funcional de entidad pública. El estudio fue de tipo proyectivo, con método de muestreo no probabilístico, la recolección de datos se realizó a través de entrevistas, realizando el diagnóstico mediante la triangulación. La muestra estuvo conformada por 10 gerentes funcionales y un especialista en neurociencias. Se trabajó a nivel de 5 categorías en el estudio, cada una con su respectivo banco de preguntas, para luego obtener las categorías emergentes, finalmente realizó un modelo de propuesta aplicando el Neuromanagement. Las conclusiones, determinan que aplicando el neuromanagement en las entidades públicas, es posible mejorar el rendimiento del equipo de trabajo, ya que se estaría trabajando sobre las capacidades cerebrales. Asimismo, concluye que se puede desarrollar competencias de amplitud de horizonte de forma dinámica y eficiente, así como, el pensamiento paradójico, mediante el cual se asume una posición de duda ante escenarios tomados como correctos, evaluando riesgos con mayor responsabilidad. Finalmente, el investigador afirma concluyentemente, que una alta energía vital es esencial para el buen desempeño del gerente funcional, ya que está en la posibilidad de transmitir energía a su equipo de trabajo.

Zárate (2017). El objetivo de la investigación "*Neuromanagement en la cultura organizacional, tienda Sodimac Primavera de Surquillo, Lima, Perú",* fue determinar la influencia del Neuromanagement en la cultura organizacional. El tipo de investigación fue básica, descriptiva y correlacional, con diseño no experimental y de corte transversal. La muestra fue de 160 asociados. La técnica empleada fue la encuesta, sus instrumentos: cuestionarios de medición. Se obtuvo validez de constructos y confiabilidad del instrumento, utilizando el paquete estadístico (SPSS) versión 22. Obtuvo confiabilidad del cuestionario a razón de 0,875 para la variable Neuromanagement y 0,876 en la variable cultura organizacional. Concluyo que existe una influencia positiva del Neuromanagement en la cultura organizacional, influencia positiva entre la dimensión Inteligencia individual del Neuromanagement y la Cultura Organizacional y finalmente, que existe influencia significativa y positiva entre la dimensión Gestión del talento humano de la variable Neuromanagement en la cultura organizacional en la muestra investigada.

2.1.3 Antecedentes locales:

Durante la etapa de elaboración del Proyecto de Investigación, proceso y procedimientos que dieron lugar al presente estudio, informamos en el acápite "Limitaciones" que el Corpus Científico Local, presenta en su Estado de Arte, vacío de conocimiento respecto de investigaciones, metodológicamente elaboradas con características similares, en cuanto a nivel, diseño y muestra censal, que evalúen la correlación de las variables Neurogerencia y Desarrollo de Habilidades de Liderazgo en los gerentes del Gobierno Regional de Ucayali. Dicha limitación, se mantuvo incluso durante la etapa de ejecución del Proyecto de investigación.

Por tal motivo, el autor del presente estudio, considera que al concluirse la evaluación, quedara un antecedente local, que servirá por su utilidad práctica, como referente local que llene el vacío de conocimiento existente, en los parámetros metodológicos que hemos descrito.

2.2 BASES TEORICAS

2.2.1 Variable Neurogerencia (V1):

2.2.1.1 Antecedentes:

En 1933 el filósofo polaco Alfred Habdank Skarbek Korzybski expone que el ser humano, no experimenta el mundo de forma directa, lo hace a través de abstracciones no verbales percibidas por el sistema nervioso y de códigos verbales que provienen de la lengua que se habla, deduciéndose, que las percepciones y el lenguaje, logran confundir al hombre al suponer que son los hechos con los que debe tratar, de este modo, funda la Semántica General, como disciplina, que tuvo enorme influencia en los métodos de terapia racional, emotiva y conductual de la Escuela alemana de la Gestalt, proyectando el fundamento teórico de lo que sería denominado el Modelo de Programación Neurolingüística que de acuerdo con Bisquerra y Pérez (2007) fue propuesto por Richard Bandler y John Grinder, en la Universidad de California, Santa Cruz.

Actualmente, la academia postula que el lenguaje y su vinculación con los otros sistemas de comunicación, expresan modelos de representación mental del mundo, a través de dos categorías: El lenguaje digital o lenguaje de la razón, lógico y lineal (función del hemisferio cerebral izquierdo) y el lenguaje analógico o simbólico, creativo y emocional (producto del hemisferio cerebral derecho) asumiéndose que la estructura del lenguaje actúa, determinando en parte, nuestro sistema de creencias y valores. De otro lado y antes del surgimiento de la neurogerencia como herramienta de gestión gerencial, diversas disciplinas agrupadas en lo se denominaría neurociencias, llevaron a cabo sendas investigaciones, observando directamente el cerebro y circuitos del sistema nervioso, gracias a la alta capacidad tecnológica de finales del siglo XX y primeras décadas del XXI. Es así que, utilizando herramientas de alto desarrollo tecnológico para la época (como la técnica de imágenes de tomografía por emisión de positrones – PET - entre otras) neurocientíficos y científicos cognitivos empezaron a identificar, comprender, los diversos mecanismos y procesos que ocurren en los sustratos neurológicos descubriendo la relación que se produce entre el pensamiento y la emoción. Simultáneamente, la cooperación interdisciplinaria entre ciencias como la neurología, psiquiatría, biología y psicología cognitiva, ampliaron el campo de estudio de los procesos que se producen en dimensiones, tales como; memoria, lenguaje, percepción, pensamiento, inteligencia, aprendizaje, logrando importantes hallazgos.

El término «gestión» (o su equivalente en inglés, *management*) define la coordinación de personas para alcanzar objetivos comunes. Durante los siglos XIX y XX, este concepto estuvo dominado por la escuela burocrática de Weber, bajo una visión donde el liderazgo se limitaba a la subordinación jerárquica del empleado. No obstante, los avances de las neurociencias han sido fundamentales para desmitificar este enfoque, impulsando la transición hacia la «neurogerencia». Esta nueva disciplina sostiene que las estrategias de gestión organizacional emanan del conocimiento profundo del cerebro, lo que permite potenciar el liderazgo y la toma de decisiones para obtener resultados más eficientes.

Como consecuencia de lo expuesto anteriormente, tanto la administración como la economía han integrado en sus prácticas de gestión los métodos e instrumentos aportados por las neurociencias. Esta adaptación a las estrategias organizacionales busca alcanzar con mayor eficiencia y eficacia sus fines misionales, asegurando su relevancia en el sistema mundial contemporáneo.

En definitiva, la aplicación de los conocimientos neurocientíficos a la gestión - como técnica propia de la ciencia de la administración - ha transformado los fundamentos del *management* tradicional. En este sentido, Abreu (2015) sostiene que:

> Al incluir la neurociencia que estudiaba el comportamiento humano se hizo una especie de fusión de donde surge el neuromanagement dándole vital importancia al cerebro del ser humano, ya que estudia o analiza los mecanismos intelectuales y de las emociones del individuo relacionadas con la forma que tiene de dirigir una organización, siendo utilizada como herramienta para mejorar y fortalecer el liderazgo, la toma de decisiones, las negociaciones. (p. 133)

2.2.1.2 Definiciones de Neurogerencia:

Por su parte, Carreño (2019, p. 19) define la neurogerencia como una herramienta de estudio cuyo fin es “aplicar al gerenciamiento de una empresa las neurociencias con el fin de optimizar al máximo el funcionamiento del talento humano mejorando el potencial del cerebro”. En sintonía con esta visión, Parra (2016) profundiza en el alcance de esta disciplina al señalar que la neurogerencia:

> Se fundamenta en un nuevo modelo de gestión empresarial, utiliza las neurociencias y el modelo operacional neurológico humano para construir una empresa orientada totalmente a la creación de valor y a la satisfacción plena de sus clientes, logrando el aumento de la riqueza y el desarrollo personal de sus colaboradores, la sociedad y los clientes. (p.12)

Asimismo, Chavarro y Piña (2017) plantean que la neurogerencia no debe entenderse solo como un concepto teórico, sino que se asume como una estrategia gerencial determinante en la gestión de las organizaciones modernas:

> Por cuanto, éste aporta de manera contundente a ver la empresa desde las personas más que desde lo material o físico (…) el neuromanagement como modelo de gestión, desarrolla otras maneras de avanzar como organización, de ser más eficientes y productivas, pues el hecho de centrarse en la actividad cerebral, así como en los talentos y habilidades de las personas, suma positivamente a la cohesión organizacional. (p.192)

Conforme se cita en Cáceres (2013) la neurogerencia se apoya en un Modelo de Gestión Empresarial que:

> Utiliza las Neurociencias y el Modelo Operacional Neurológico Humano para construir una empresa de total orientación a la creación de valor y a la satisfacción plena de sus clientes, logrando la creación de riqueza y el desarrollo personal en sus colaboradores, la sociedad y los clientes. (p.3)

Por otro lado, Braidot (2008) profundiza en la base epistemológica de esta disciplina, argumentando que la neurogerencia halla su fundamento en los dominios de la psicología cognitiva. Al respecto, el autor destaca que:

> Se sustenta en la aplicación de las neurociencias cognitivas al gerenciamiento y la conducción de organizaciones. Focaliza en los procesos neurológicos vinculados con la toma de decisiones; el desarrollo de inteligencia individual y organizacional (inteligencia de equipos); la planificación y gestión de personas (selección, formación, interacción grupal y liderazgo). (p.29)

En esta misma línea, Britto *et al.* (2016) sostienen que la implementación del modelo de neurogerencia permite el desarrollo y potenciamiento de habilidades cerebrales específicas dentro del entorno organizacional, afirmando que:

> A partir de un entrenamiento continuo que fortalezca el pensamiento crítico y potencie los procesos internos para el direccionamiento de la organización, hasta su estabilización. En este sentido, se vislumbra el desarrollo de patrones cerebrales en las personas que interactúan entre sí para la detección de habilidades, entre ellas: la comunicación, la visión estratégica global, la comprensión de situaciones y el desarrollo de habilidades interpersonales en el seno de la institución. (p.32)

Bajo esta misma perspectiva, Muñoz (2020) refuerza la necesidad de este enfoque al considerar que la neurogerencia es el recurso idóneo para enfrentar los desafíos de la gestión actual, puntualizando que:

> La neurogerencia es la herramienta gerencial que necesitan las organizaciones del siglo XXI para gestionar diferentes procesos y fortalecer habilidades como la toma de decisiones, la planeación estratégica, la adaptación al cambio, el relacionamiento interpersonal, la comunicación, la creatividad y la innovación. (p.11)

2.2.1.3 Teorías y paradigmas de neurogerencia:

Las Neurociencias:

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 1995) declaró que la neurociencia es una disciplina que integra tanto la biología del sistema nervioso como las ciencias humanas, sociales y exactas. En su conjunto, estas representan una oportunidad para contribuir al bienestar humano mediante la mejora de la calidad de vida a lo largo de todo el ciclo vital. Por sus características intrínsecas, la neurociencia se define como una ciencia interdisciplinaria que armoniza la pluralidad de saberes aportados por múltiples áreas en un trabajo colaborativo. Este esfuerzo genera un conocimiento transdisciplinario donde convergen la anatomía, la embriología, la fisiología, la bioquímica, la farmacología, la psicología cognitiva, la neurología y la bioingeniería. Sus contribuciones, gestadas entre finales de la década de 1950 y principios de los 60, cimentaron las bases para comprender el funcionamiento del cerebro humano y las estructuras complejas que lo componen.

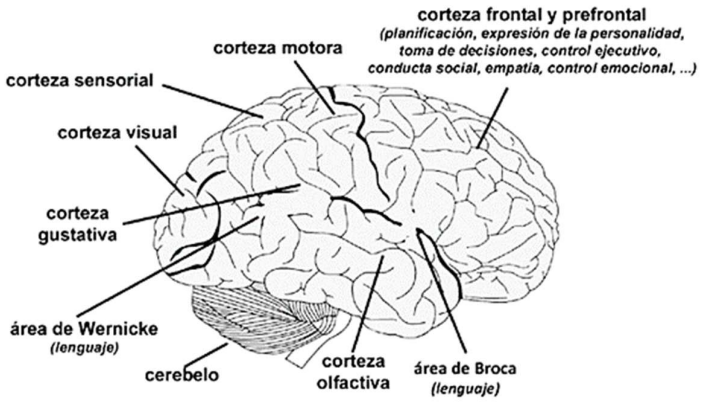
En sintonía con estos desarrollos**,** las experimentaciones pioneras en neuroanatomía y neurofisiología permitieron integrar el conocimiento morfológico con el funcional. Gracias al soporte de la bioquímica, la electrónica y la tecnología de imagen, se han develado dimensiones del sistema nervioso y su estrecha relación con la conducta humana que antes permanecían ocultas. Actualmente, el uso de neuroimágenes y modelos computacionales en las neurociencias cognitivas aporta datos precisos sobre los sustratos neurales de los procesos mentales. Un hito de este avance es el trabajo de Stuss y Alexander, quienes postularon que los lóbulos frontales constituyen el soporte de las Funciones Ejecutivas. Estas funciones no solo regulan los pensamientos, recuerdos y emociones en favor de la adaptación, sino que actúan como el centro de mando que organiza y dirige la totalidad de la actividad cognitiva y conductual.

En consonancia con estos hallazgos, el neuropsicólogo soviético Alexander Luria demostró que la corteza prefrontal es el eje de la planeación e inhibición de los procesos psicológicos. Asimismo, mediante su teoría de la equipotencialidad, postuló la

plasticidad funcional del sistema nervioso, donde regiones adyacentes pueden asumir las tareas de una zona lesionada. Investigaciones complementarias han ratificado a la región prefrontal como el asiento de capacidades superiores, tales como la creatividad, el pensamiento formal, la toma de decisiones y el juicio ético-moral (Tirapu et al., 2002). Desde una perspectiva de especialización regional, los aportes de Alexander vinculan la porción dorsolateral con la memoria de trabajo, la flexibilidad cognitiva y la resolución de problemas complejos. Por su parte, Damasio destaca que la corteza orbitofrontal es crucial para el procesamiento afectivo y el control del comportamiento adaptativo. Finalmente, Fuster asocia la zona frontomedial con la inhibición de conductas, la regulación de la agresión y los estados motivacionales (Betancurt et al., 2016), configurando así un mapa integral de la ejecución humana.

Figura 3

Corteza frontal y prefrontal del cerebro humano.



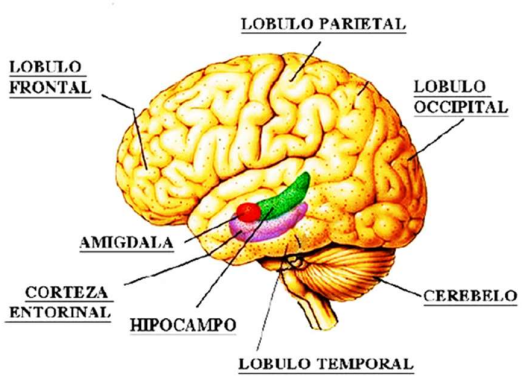
Fuente: Tomado de Bueno (2017, p.20)

Más allá de estas localizaciones funcionales, las neurociencias contemporáneas estructuran su metodología a través de dos enfoques complementarios. Por un lado, el modelo conductual se centra en la observación del comportamiento manifiesto; por otro, el modelo no conductual prioriza el análisis directo del sistema nervioso. Esta distinción permite que disciplinas como la psicobiología, la neuropsicología y la neurociencia cognitiva delimiten su objeto de estudio, explorando desde procesos básicos hasta funciones superiores. En este marco, la neuropsicología ha evolucionado significativamente en su comprensión del cerebro. Si bien tradicionalmente se describió al hemisferio izquierdo como el eje de la lógica, el lenguaje y el análisis secuencial, y al

hemisferio derecho como el centro de la intuición, la espacialidad y la creatividad, esta dicotomía ha sido superada por el modelo de conectividad global. Aunque persiste cierta especialización hemisférica, la ciencia actual demuestra que ante tareas de alta complejidad, el cerebro opera como una red integrada donde ambos hemisferios y diversas áreas corticales y subcorticales colaboran de forma simultánea.

Figura 4

Los lóbulos cerebrales



Fuente: *Anatomía del cerebro: Sistema límbico y lóbulos* [Ilustración]. Healthwise, Incorporated.

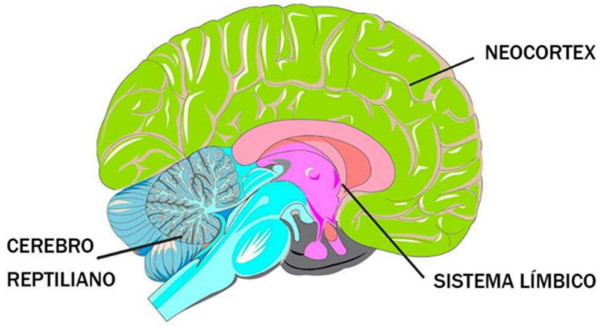
Desde esta perspectiva de integración sistémica**,** es posible precisar la especialización de las cortezas que conforman dicha red global. La región prefrontal, por ejemplo, asume el control de los impulsos, el juicio, la memoria de trabajo y la regulación del comportamiento social. Por su parte, el lóbulo parietal integra la información sensorial y las funciones visuoespaciales, incluyendo el procesamiento numérico. En la zona posterior, el lóbulo occipital se especializa en la interpretación de los estímulos visuales, mientras que el lóbulo temporal gestiona la memoria lingüística en su hemisferio dominante y la memoria visual en el no dominante (Alcibar y Moya, 2020).

Históricamente, estos hallazgos se complementaron con propuestas como el modelo del "cerebro triuno" de Paul MacLean. Introducida en la década de los 60, esta teoría —que popularizó el término sistema límbico — postulaba que la conducta humana surge de la interacción entre tres capas evolutivas: el cerebro reptiliano (instintivo), el límbico (emocional) y la neocorteza (racional). Si bien este modelo ha sido fundamental para la pedagogía y la divulgación por su claridad didáctica, la neurobiología evolutiva moderna ha avanzado hacia una visión más compleja, demostrando que estas

estructuras no funcionan como estratos independientes, sino como una red profundamente interconectada donde lo "instintivo" y lo "racional" son inseparables.

FIGURA 5

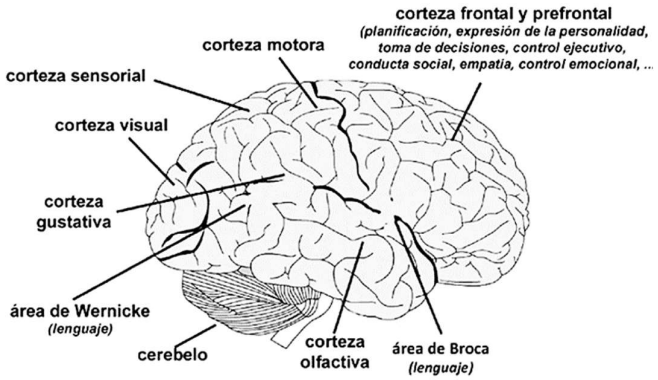
El cerebro triuno.



Fuente: La teoría del cerebro triuno de Paul MacLean

Figura 6

Corteza frontal y prefrontal del cerebro humano.



Fuente: Bueno (2017, p.20)

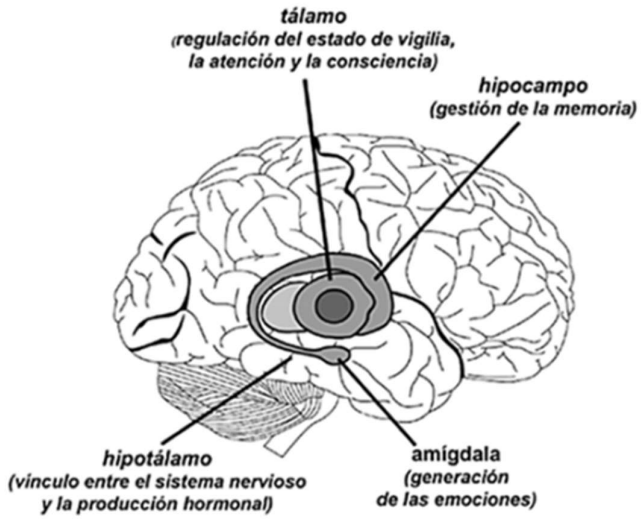
Siguiendo este esquema triádico, el sistema límbico (o cerebro paleo mamífero) actúa como el núcleo del procesamiento emocional. Su función principal es integrar nuestras experiencias para generar respuestas como el afecto, la alegría, el miedo o la melancolía, permitiendo al individuo reconocer su propio estado afectivo. Por encima de este se encuentra la neocorteza, estructura que define las capacidades distintivas del *Homo sapiens*. A diferencia de las respuestas instintivas, la neocorteza opera con mayor latencia, permitiendo conductas reflexivas y sustentando las funciones ejecutivas superiores: el lenguaje simbólico, el análisis abstracto, la creatividad y la autorregulación social. No obstante, la investigación contemporánea subraya una jerarquía funcional

difícil de alterar: la preeminencia de las emociones sobre el pensamiento racional (Herreros, 2012). Este fenómeno, a menudo descrito como "secuestro emocional", ocurre porque el sistema límbico puede filtrar o paralizar los procesos racionales ante estímulos de amenaza. Para comprender este dinamismo, es preciso desglosar sus cuatro estructuras fundamentales:

- **El Hipocampo:** Crucial para la consolidación de la memoria a largo plazo y la navegación espacial; su deterioro es un marcador temprano en patologías como el Alzheimer.
- **El Tálamo:** Actúa como la principal estación de relevo para la información sensorial y motora, regulando además los ciclos de sueño-vigilia y los niveles de conciencia.
- **El Hipotálamo:** Funciona como el centro de control homeostático, coordinando el sistema nervioso autónomo y la glándula hipófisis para regular las funciones vitales. Ante conflictos emocionales, detecta cambios químicos y busca restablecer el equilibrio interno.
- **La Amígdala:** Especializada en el procesamiento y almacenamiento de reacciones emocionales vinculadas a la supervivencia, es la responsable de detectar señales de peligro y activar conductas de autoprotección.

Figura 7

El Cerebro Medio o Límbico



Fuente: Tomado de Elías (2020, 14 de mayo). *Neuroeconomía y Neurogerencia*

Teorías de Antonio Damasio: El nexo entre emoción y razón

Partiendo de la estructura jerárquica del cerebro anteriormente descrita, es imperativo analizar los aportes de Damasio. Sus investigaciones revolucionaron los paradigmas de la neurociencia contemporánea al demostrar que la mente y el cerebro no pueden entenderse de forma aislada. Sus teorías constituyen hoy la piedra angular de la Neurogerencia, destacando tres ejes fundamentales:

a. La síntesis del cuerpo y la mente: En contraposición al dualismo cartesiano, Damasio sostiene que la mente y el cuerpo forman una unidad indisoluble. Las emociones no son distracciones del pensamiento, sino respuestas biológicas que surgen de la interacción entre los estímulos del entorno y el procesamiento cerebral.

Implicación científica: La capacidad de articular y reflexionar sobre los estados emocionales depende de circuitos que conectan el córtex prefrontal con la amígdala y el sistema visceral. Un daño en estas áreas provoca una "ceguera emocional", incapacitando al sujeto para dar nombre a lo que siente, lo cual es crítico para el liderazgo.

b. La Hipótesis del Marcador Somático

Esta teoría explica cómo las emociones son, en realidad, un componente esencial del proceso de toma de decisiones. Ante una elección, el cuerpo genera una señal (positiva o negativa) denominada marcador somático, que actúa como un filtro automático que descarta opciones poco favorables y resalta las más prometedoras.

- **Mecanismo:** El circuito ubicado entre la amígdala y el córtex prefrontal ventromedial regula estas señales, permitiendo una autorregulación emocional que garantiza decisiones veloces y certeras en entornos de alta incertidumbre, propios de la gerencia.

c. El Cerebro Social y la Empatía: Damasio propone que el cerebro social funciona como una malla compleja de circuitos (corteza prefrontal, amígdala e hipocampo) encargada de procesar información socioemocional. Este sistema no registra la realidad de forma neutra; la combina con la memoria de experiencias previas y la personalidad del individuo (Marafuschi, 2014).

- **Autorregulación y Metas:** En sintonía con Davidson, se reconoce que el córtex prefrontal permite la autoconciencia y la inhibición de impulsos negativos,

manteniendo la motivación necesaria para alcanzar objetivos organizacionales (Goleman y Cherniss, 2005).

Esta red neuronal es el sustento de la empatía. En su base operan dos elementos críticos:

1. **Neuronas espejo:** Responsables de la identificación inmediata de emociones en otros, explicando el fenómeno del "contagio emocional" en los equipos de trabajo.
2. **La amígdala:** Según Joseph LeDoux, esta estructura actúa como el depósito del significado emocional, siendo vital para el aprendizaje y la memoria implícita de las relaciones humanas.

Teorías del Aprendizaje: La Plasticidad como Activo Gerencial

Vinculado a la capacidad del cerebro social para integrar experiencias, resulta fundamental abordar cómo estas se transforman en conocimiento consolidado. En 1994, Kolb definió el aprendizaje como el producto de capturar y transformar una experiencia, un proceso que genera cambios específicos en las trayectorias de activación cortical.

Según Papalia, estos cambios no solo representan la adquisición de nuevas habilidades, sino transformaciones relativamente permanentes en la conducta del individuo, esenciales para el desarrollo de competencias directivas (Salgado, 2017).

Dada su relevancia para el desempeño organizacional, el estudio del aprendizaje ha cobrado un nuevo impulso gracias a técnicas de neuroimagen como la resonancia magnética, la tomografía PET y el análisis de la latencia de la onda P300.

Estas herramientas permiten observar la sinapsis neuronal en tiempo real y comprobar cómo la estructura cerebral se modifica mediante la selección sináptica: el cerebro fortalece las conexiones estimuladas por nuevas ideas y conductas, mientras desecha aquellas que carecen de uso. Este fenómeno, denominado Neuroplasticidad, demuestra que la estructura cerebral es dinámica y que la formación continua en las organizaciones ofrece los estímulos necesarios para el desarrollo del potencial humano (Veiga, 2018).

Actualmente, se comprende que el aprendizaje eficiente depende de dos recursos evolutivos clave: el monitoreo y la metacognición. Esta última se define como

el conjunto de operaciones intelectuales dedicadas al control y regulación de los mecanismos cognitivos para recabar y evaluar información. En el ámbito de la Neurogerencia, la capacidad de autorregular las emociones es crítica, ya que permite eliminar los bloqueos que limitan la concentración, facilitando el flujo de energía creativa y la percepción intuitiva. Este proceso reduce los niveles de estrés y potencia el neuroaprendizaje, incrementando la capacidad cerebral para adaptarse a entornos complejos (Muñoz, 2020).

Finalmente, la investigación sugiere que la metacognición posee dos dimensiones: el conocimiento sobre el propio proceso de aprendizaje y la supervisión activa del mismo. Estas funciones tienen su sustrato neurológico en las áreas frontales y prefrontales. Se ha comprobado que la emoción y la motivación actúan como los directores del sistema atencional, determinando qué información será priorizada, captada y finalmente almacenada en los circuitos sinápticos del líder.

Teorías de la Administración: Enfoques de Gestión

La administración se define como una ciencia social que estudia las organizaciones a través de la observación del fenómeno administrativo y la ejecución de su proceso fundamental.

Este proceso comprende las fases interrelacionadas de planificación, organización, integración de personal, dirección (liderazgo) y control, todas ellas articuladas por el eje central de la toma de decisiones. Como disciplina científica, la administración posee un cuerpo de conocimientos metódicamente fundados, principios y teorías.

Si bien su objeto de estudio específico es la dirección de individuos hacia el logro de resultados colectivos, se reconoce como una ciencia pluridisciplinaria. Esto implica un intercambio epistemológico constante con disciplinas afines:

- **Economía:** Aporta la teoría de la empresa y el análisis de mercados.
- **Psicología:** Provee fundamentos sobre comportamiento organizacional, motivación y, más recientemente, inteligencia emocional y bienestar.
- **Sociología:** Contribuye con el estudio de las estructuras sociales y el capital social.

En este sentido, la administración es una ciencia fáctica y praxeológica, ya que su fin último es intervenir en la realidad para transformar recursos y capacidades humanas en resultados tangibles mediante objetivos y prácticas de liderazgo definidas.

Evolución del Pensamiento Administrativo: Escuelas y Enfoques

El discurso administrativo ha evolucionado integrando diversas corrientes que han delimitado su campo de acción. Basándonos en la clasificación de Koontz (1980, como se citó en Borgucci, 2012, p. 13) y las observaciones de autores como Mintzberg, citamos resumidamente, el pensamiento de las Escuelas más influyentes:

1. **Escuela de la Conducta Interpersonal:** Se centra en la gestión de personas. Sostiene que la gerencia es, esencialmente, establecer relaciones humanas efectivas. Utiliza la psicología organizacional para vincular estrechamente el liderazgo con la motivación individual.
2. **Escuela de la Conducta Grupal:** Analiza el comportamiento de los individuos dentro de grupos formales. Estudia patrones de cooperación e influencia, aunque se le critica que no todo comportamiento grupal constituye per se un acto de gerencia.
3. **Escuela de la Toma de Decisiones:** Postula que la esencia del gerente es la elección racional entre alternativas. La crítica principal reside en que, si bien es vital, la toma de decisiones no agota la complejidad total del rol gerencial.
4. **Escuela de Sistemas:** Concibe a la organización como una unidad compleja de partes interrelacionadas. El enfoque actual corrige la visión antigua de "sistemas cerrados", entendiendo a la empresa como un sistema abierto en constante intercambio con su entorno.
5. **Enfoque de Contingencia (Situacional):** Propone que no existe una única forma óptima de administrar, sino que la acción gerencial depende de variables situacionales. Reconoce que el entorno influye directamente en las decisiones organizacionales. A juzgar por Koontz, la ciencia no determina que es lo que debe hacerse o como proceder, en situaciones particulares.
6. **Escuela de Roles Gerenciales:** Popularizada por Henry Mintzberg, se basa en la observación directa. Sostiene que los gerentes no siempre siguen el proceso lineal (planificar, organizar, etc.), sino que desempeñan hasta diez roles distintos (interpersonales, informativos y decisorios) según la demanda del momento.
7. **Enfoque del Proceso Administrativo (Operacional):** Considerada la corriente más integradora, busca amalgamar la teoría con la práctica. Identifica las funciones administrativas universales y absorbe los conocimientos de las otras escuelas para aplicarlos de manera técnica y pragmática en la labor del administrador.

2.2.2 Variable 2: Desarrollo de Habilidades de Liderazgo

Teorías de la Inteligencia Emocional: Habilidades de liderazgo

Desde la última década del siglo XX, la comunidad científica ha experimentado un notable incremento en las investigaciones empíricas orientadas a la autorregulación y el manejo de las emociones. Este fenómeno responde al interés por comprender las diferencias individuales en la capacidad de procesar y aplicar información emocional de manera efectiva. El auge de este campo coincide con la consolidación del constructo de Inteligencia Emocional (IE), cuya relevancia es determinante para el desarrollo integral de las personas. En el ámbito organizacional, tanto en el sector público como en el privado, la atención se ha centrado en el impacto del binomio Liderazgo – Inteligencia Emocional. La literatura contemporánea sugiere una interdependencia crítica entre estas variables, postulando que el desempeño del liderazgo gerencial no depende exclusivamente de las competencias técnicas o cognitivas, sino de la capacidad del líder para gestionar la dimensión emocional dentro del entorno laboral.

El enfoque de Howard Gardner: El fundamento de las Inteligencias Múltiples: En 1983, el psicólogo de la Universidad de Harvard, Howard Gardner, revolucionó el campo de la psicología cognitiva al proponer la Teoría de las Inteligencias Múltiples. Este modelo rompió con el paradigma unitario de la inteligencia al diferenciar, por primera vez, las capacidades lógico-formales de las dimensiones emocionales y relacionales del ser humano. Gardner redefinió la inteligencia no como una puntuación estática de cociente intelectual (CI), sino como un “potencial biopsicológico para procesar información que puede activarse en un entorno cultural a fin de resolver problemas o crear productos que tienen valor en una cultura” (citado en Goleman y Cherniss, 2005, p. 69).

Originalmente, Gardner identificó un espectro de siete tipos de inteligencia: lingüística, lógico-matemática, corporal-cinestésica, visual-espacial, musical y naturalista. Sin embargo, su contribución más disruptiva para el desarrollo del liderazgo gerencial fue la inclusión de dos dimensiones críticas que sentaron las bases del constructo de Inteligencia Emocional:

1. **Inteligencia Intrapersonal:** Constituye la capacidad de introspección y autoconocimiento. Permite al individuo identificar con precisión sus propias emociones, debilidades, fortalezas y los modelos mentales que subyacen a su

conducta. En el liderazgo, esta facultad es indispensable para la autorregulación y la coherencia ética.

2. **Inteligencia Interpersonal:** Se define como la habilidad para detectar y comprender los estados de ánimo, motivaciones, miedos y percepciones de los demás. Esta capacidad es el núcleo de la empatía y la influencia, permitiendo al líder generar cohesión, gestionar conflictos y establecer ambientes de colaboración efectiva dentro de los equipos de trabajo.

El enfoque de Peter Salovey y John Mayer: La inteligencia emocional como capacidad cognitiva: En 1990, Peter Salovey y John Mayer acuñaron formalmente el término Inteligencia Emocional, definiéndola como la «capacidad para percibir y expresar una emoción, para asimilarla en el pensamiento, comprender y razonar con ella, y para regular la emoción tanto en uno mismo como en los demás». En sus etapas iniciales, los autores centraron su investigación en la Inteligencia Intrapersonal o Auto percibida, explorando las creencias metacognitivas que los individuos poseen sobre su propia experiencia emocional. En este marco, analizaron los procesos cognitivos reflexivos mediante los cuales se perciben, valoran y regulan las emociones, procesos denominados técnicamente como experiencias de meta-humor (González et al., 2020). De acuerdo con este enfoque, la inteligencia intrapersonal se estructura en tres dimensiones fundamentales:

1. **Atención Emocional:** Representa el grado en que los individuos dedican recursos cognitivos a sus emociones. Es la habilidad para identificar y reconocer con precisión los sentimientos propios, así como las sensaciones fisiológicas y cognitivas que estos desencadenan.
2. **Claridad Emocional:** Se refiere a la capacidad de decodificar y comprender las señales emocionales. Implica que el sujeto pueda catalogar y clasificar sus sentimientos de manera inequívoca, comprendiendo la naturaleza de lo que experimenta.
3. **Reparación Emocional:** Evalúa la percepción del sujeto sobre su propia capacidad para moderar estados emocionales negativos y prolongar los positivos. Incluye la receptividad reflexiva hacia los sentimientos, permitiendo discriminar y descartar la información emocional irrelevante o inútil.

Evolución hacia el modelo de habilidades (1997): Posteriormente, en 1997, Mayer, Caruso y Salovey refinaron el concepto, sintetizándolo como la “capacidad de identificar y reaccionar adecuadamente ante las emociones” (Whetten y Cameron,

2011). Este avance consolidó el enfoque de la Inteligencia Emocional Interpersonal, tratando los componentes de la IE como un conjunto de habilidades cognitivas indispensables para procesar información emocional en contextos relacionales. Este modelo se fragmenta en cuatro dimensiones jerárquicas:

1. **Percepción emocional:** La capacidad de identificar, valorar y expresar las emociones con exactitud a través de rostros, voces y otros estímulos.
2. **Asimilación emocional (Facilitación):** Proceso mediante el cual las emociones sentidas se integran al sistema cognitivo como señales. Aquí, las emociones actúan como vectores que dirigen el pensamiento, priorizando la atención hacia la información relevante.
3. **Comprensión emocional:** Implica el conocimiento de la evolución de las emociones (cómo una emoción transita a otra) y la habilidad para entender señales emocionales complejas en la interacción social.
4. **Regulación emocional reflexiva:** Es la dimensión superior, donde los pensamientos promueven el crecimiento intelectual y personal al permitir la gestión efectiva de las emociones en la vida cotidiana y profesional.

El enfoque de Daniel Goleman: de la inteligencia académica a la Teoría del Rendimiento: En 1995, con la publicación de su obra seminal *Inteligencia Emocional*, Daniel Goleman expandió la base teórica establecida por Salovey y Mayer. Su propuesta introdujo una variación significativa al integrar componentes adicionales como rasgos de personalidad y habilidades socioafectivas. Este enfoque permitió una comprensión más profunda de cómo las facultades emocionales inciden en el ecosistema laboral, sintetizando investigaciones precedentes de gran calado: las competencias para el éxito profesional de McClelland, las inteligencias múltiples de Gardner y el modelo de capacidad de Salovey y Mayer. Goleman define la inteligencia emocional como la “capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos” (Goleman, 2018). Este constructo engloba habilidades sustancialmente distintas a la inteligencia puramente académica, funcionando como un predictor más preciso del éxito en la vida y el trabajo.

El modelo de Inteligencia Emocional y la Teoría del Rendimiento: Posteriormente, en su obra *La práctica de la inteligencia emocional*, Goleman propuso la “Teoría del Rendimiento” (o Teoría de Ejecución). Este paradigma busca predecir la efectividad del desempeño directivo basándose en características identificadas estadísticamente en investigaciones globales (Extremera et al., 2004). Su modelo actual

se adscribe al enfoque mixto y se estructura en cuatro dimensiones o metahabilidades centrales, que agrupan veinte competencias subyacentes:

1. **Conciencia de uno mismo:** Consiste en la capacidad de identificar las propias emociones en tiempo real, utilizando estas señales para guiar la toma de decisiones. Se fundamenta en una evaluación realista de las capacidades personales y un sólido sentido de autoconfianza. Sus competencias clave son: *Autoconciencia emocional, valoración adecuada de uno mismo y confianza en sí mismo*.

2. **Autogestión:** Se refiere a la regulación de los estados internos para facilitar la consecución de objetivos, evitando que las interferencias emocionales obstaculicen la tarea. Implica la capacidad de postergar la gratificación y recuperarse ágilmente del estrés. Sus competencias son: *Autocontrol emocional, fiabilidad, meticulosidad, adaptabilidad, motivación de logro e iniciativa*.

3. **Conciencia social:** Es la facultad de percibir los sentimientos y preocupaciones de los demás sin necesidad de una comunicación verbal explícita. Goleman sostiene que esta capacidad es interdependiente de la autoconciencia; sin contacto con los sentimientos propios, es imposible empatizar con los ajenos. Sus competencias incluyen: *Empatía, orientación al servicio y conciencia organizativa*.

4. **Gestión de las relaciones:** Representa la dimensión más externa del modelo, donde se manejan las emociones en la interacción social para persuadir, dirigir y resolver conflictos de manera fluida. Requiere el concurso de habilidades como la comunicación asertiva y la colaboración. Sus competencias son: *Desarrollo de los demás, influencia, comunicación, resolución de conflictos, liderazgo con visión de futuro, catalizar cambios, establecer vínculos y trabajo en equipo*.

Estilos de Habilidades Directivas y de Liderazgo

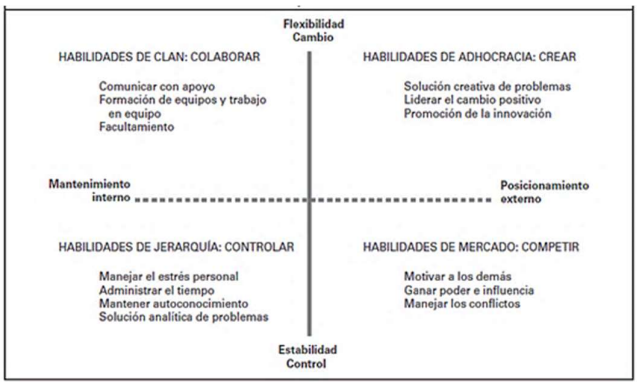
El enfoque del Modelo de Valores por Competición (MVC): Este enfoque constituye un sistema integral para la organización de las habilidades de gestión, desarrollado originalmente por Cameron y Quinn. El modelo surge del análisis de los criterios utilizados para evaluar el desempeño organizacional y administrativo en una base de datos global de más de ochenta mil directivos. Según Whetten y Cameron (2011), el sistema propone cuatro tipos de orientaciones o valores de cultura organizacional que vinculan las habilidades administrativas con las de liderazgo:

- **Habilidades de Clan:** Centradas en la dimensión interna y la flexibilidad, permiten al directivo enfocarse en la colaboración, el desarrollo de personas y la cohesión del equipo.

- **Habilidades de Adhocracia:** Orientadas hacia el exterior y la flexibilidad, se enfocan en la creación, la innovación, la adaptabilidad y el emprendimiento.
- **Habilidades de Mercado:** Dirigidas al entorno externo pero con énfasis en el control, tienen como objetivo principal la competencia, el logro de resultados y el cumplimiento de metas agresivas.
- **Habilidades de Jerarquía:** Enfocadas en la dimensión interna y el control, se orientan hacia la estabilidad, la eficiencia, la medición y el control de los procesos.

Figura 8

Habilidades de liderazgo y administrativas – sistema de valores en competencia.



Fuente: Tomado de Whetten y Cameron (2011, p.16).

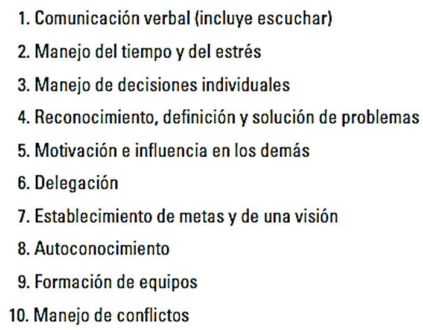
Análisis e Interpretación del Modelo: De acuerdo con la estructura del modelo presentado en la Figura 8, se establece una distinción funcional clara entre los cuadrantes superiores e inferiores. Los cuadrantes de Clan y Adhocracia se asocian primordialmente con las habilidades de liderazgo. Esta perspectiva responde a la premisa de gestionar bajo condiciones de cambio, lo que implica reorientar la dirección estratégica, articular una visión inspiradora y facilitar la metamorfosis tanto de los colaboradores como de la organización.

En esencia, se trata de ejercer una influencia carismática y eficaz para “hacer lo correcto” frente a la incertidumbre. Por el contrario, los cuadrantes de Mercado y Jerarquía se vinculan con las habilidades de administración o gestión tradicional. Este enfoque prescribe las tareas necesarias para mantener la estabilidad organizacional en momentos específicos. Mientras el liderazgo impulsa la transformación, las habilidades administrativas aseguran la preservación operativa de la organización, enfocándose en la ejecución de tareas, la competitividad comercial y el mantenimiento del orden estructural.

El enfoque de Habilidades Directivas integradas al Liderazgo: Bajo esta perspectiva, las distinciones rígidas entre liderazgo y administración -propias del "Sistema de Valores por Competición" – pierden vigencia en el complejo entorno postindustrial del siglo XXI. Este enfoque postula que la habilidad directiva es el vehículo esencial para ejecutar la estrategia organizacional, integrar las herramientas de gestión y alcanzar resultados de alta eficacia. La premisa central, sustentada en estudios empíricos, afirma que «los directivos no pueden tener éxito sin ser buenos líderes, y los líderes no pueden tener éxito sin ser buenos directivos» (Whetten y Cameron, 2011). En consecuencia, los datos demuestran una convergencia funcional: las competencias necesarias para la administración son intrínsecas al ejercicio del liderazgo, exigiendo que el directivo contemporáneo domine ambas dimensiones de manera simultánea.

Figura 9

Diez habilidades directivas fundamentales en directivos eficaces



Fuente: Tomado de Desarrollo de Habilidades directivas de Whetten y Cameron (2011, p.9)

Atributos y Características de las Habilidades Directivas: Desde este marco teórico, las habilidades directivas no se conciben como rasgos innatos, sino como competencias dinámicas con las siguientes características esenciales:

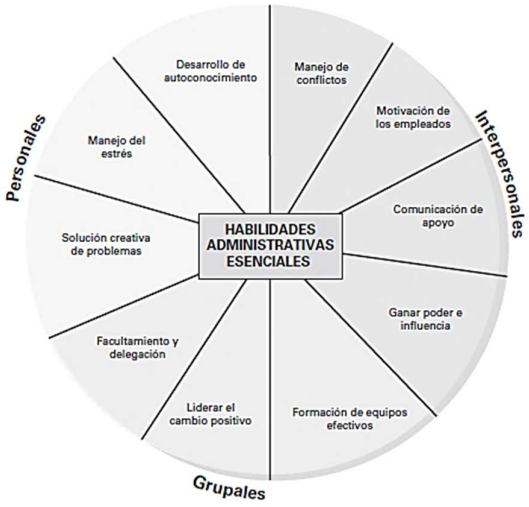
1. **Naturaleza Conductual:** No constituyen atributos mentales estáticos o rasgos de personalidad; son un conjunto de acciones y comportamientos observables y medibles.
2. **Control Personal:** Representan comportamientos que el individuo puede regular y dirigir de manera consciente y voluntaria.
3. **Desarrollo mediante la Praxis:** Son susceptibles de mejora y fortalecimiento. A través de la práctica deliberada en el entorno laboral y la retroalimentación (*feedback*), el directivo puede optimizar su desempeño de forma continua.

4. **Interdependencia y Solapamiento:** Las habilidades no operan de forma aislada. Su eficacia radica en la integración sistémica, donde una habilidad potencia a la otra, permitiendo al directivo adaptarse con éxito a escenarios de alta complejidad.
5. **Carácter Paradójico:** La investigación estadística demuestra que un directivo eficaz es capaz de combinar habilidades aparentemente contradictorias. Esto implica alternar o amalgamar comportamientos participativos e impulsadores (flexibilidad) con enfoques estables y racionales (control), según la demanda del contexto.

En síntesis, este enfoque sostiene que, si bien las habilidades analíticas y cuantitativas son robustas y necesarias, resultan insuficientes por sí solas. El éxito directivo depende de la competencia integral en las dimensiones personales, interpersonales y grupales (Whetten y Cameron, 2011).

Figura 10

Modelo de habilidades administrativas esenciales



Fuente: Desarrollo de Habilidades Directivas, Whetten y Cameron (2011, p.19).

Los tres estilos de liderazgo de Kurt Lewin: La teoría de Kurt Lewin (1939), pionero de la psicología social, constituye un referente histórico fundamental en el análisis de la conducta organizacional. Según Torres (2017), este enfoque permite examinar la dinámica de los grupos jerarquizados y su ambiente socioemocional a través de tres patrones conductuales distintivos (véase Figura 11):

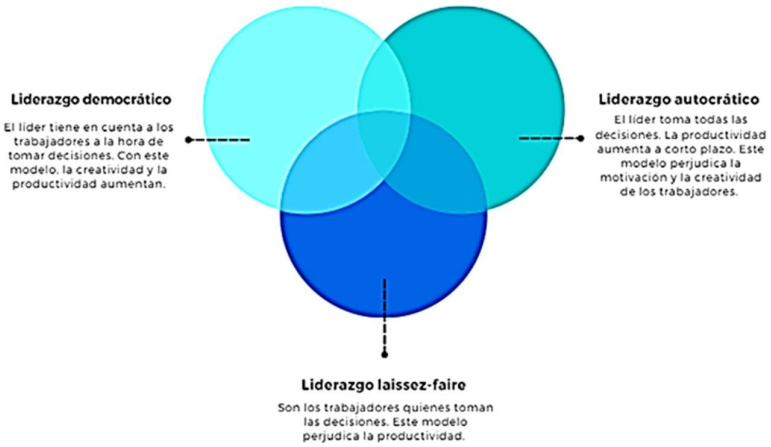
1. **Estilo Autoritario:** Caracterizado por la centralización absoluta de la toma de decisiones y el control de procesos mediante órdenes directas, premios y

castigos. Aunque garantiza el cumplimiento, conlleva un alto riesgo de alienación del personal.

2. **Estilo Democrático:** Fomenta la participación activa de los colaboradores en la planificación y toma de decisiones. El líder actúa como facilitador y orientador, priorizando el consenso, aunque esto pueda comprometer la rapidez de la eficiencia operativa.
3. **Estilo Laissez-faire:** Se define por la no intervención del líder, otorgando total libertad a los subordinados. Este estilo solo resulta productivo en equipos con niveles excepcionales de competencia y automotivación; de lo contrario, suele derivar en una baja consistencia y productividad.

Figura 11

Los tres estilos de liderazgo de Kurt Lewin



Fuente: Tomado de Fresnillo (2022).

El enfoque de Daniel Goleman: Estilos vinculados a la Inteligencia Emocional: Goleman sostiene que la efectividad de un líder radica en su capacidad para generar resultados positivos mediante el despliegue de sus habilidades emocionales. En su investigación para *Harvard Business Review* (2000), postuló que los líderes de alto rendimiento no se limitan a un solo estilo, sino que alternan entre seis enfoques según las demandas del entorno, demostrando una flexibilidad conductual que coincide con las habilidades paradójicas mencionadas por Whetten y Cameron (2011).

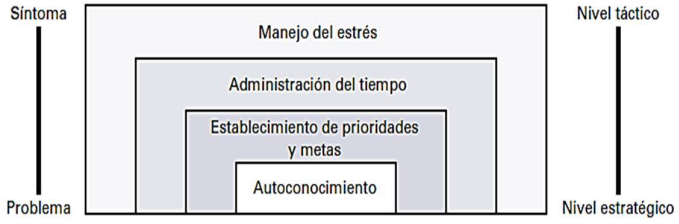
Estos estilos (coercitivo, autorizado, afiliativo, democrático, marcapasos y coaching) no son meras tácticas, sino manifestaciones de los componentes de la inteligencia emocional aplicados al clima laboral.

La evolución hacia las Habilidades Directivas del siglo XXI: El desarrollo de habilidades de liderazgo ha transitado desde el modelo de competencias de David McClelland (1973) quien identificó que los - "trabajadores estrella" se diferencian por su empatía e iniciativa - hasta la actual integración de las neurociencias, Climént (2014). Hoy comprendemos que las facultades de autodisciplina y motivación son capacidades aprendidas con una base neurobiológica clara. En el siglo XXI, la gestión administrativa ha evolucionado hacia la Neurogerencia, donde el énfasis se traslada de las capacidades puramente cognitivas a las "habilidades blandas" o no cognitivas. Como señala Goleman (1998), estas competencias combinan pensamiento y emoción, y gracias a la plasticidad cerebral, son susceptibles de ser perfeccionadas mediante el entrenamiento y la motivación intrínseca.

El paradigma de Whetten y Cameron: El Autoconocimiento como cimiento directivo: Para Whetten y Cameron (2011), la Inteligencia Emocional (IE) no es solo un complemento, sino un prerrequisito esencial para el desarrollo de habilidades de liderazgo. Los autores postulan que estas capacidades no son innatas, sino competencias adquiribles y perfeccionables mediante la práctica, centradas en cuatro ejes: el reconocimiento y control de las emociones propias, y la identificación y respuesta adecuada ante las emociones ajenas. Este enfoque sostiene que la eficacia de un directivo para organizarse y adaptarse a su entorno depende críticamente del autoconocimiento. Esta dimensión es la base de una jerarquía de capacidades que incluye el autocontrol, la determinación de prioridades y la gestión del estrés.

Figura 12

Jerarquía de habilidades personales para el manejo de la vida.



Fuente: Tomado de Whetten y Cameron (2011, p. 57)

Fundamentos Psicológicos de la Autoconciencia: La literatura científica vincula la autoconciencia directamente con el éxito administrativo. Whetten y Cameron rescatan las premisas de Erich Fromm (1939) y Carl Rogers (1961) para demostrar que el odio o la aceptación hacia los demás son proyecciones del concepto que se tiene de uno mismo. En este sentido, el bienestar psicológico y la capacidad de liderar a otros

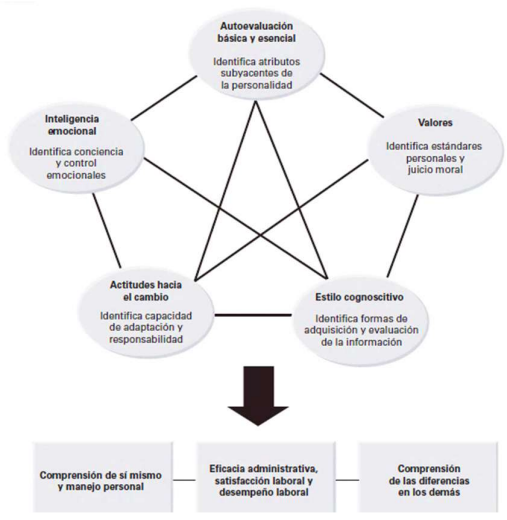
exigen, como condición previa, la aceptación personal. Complementariamente, se argumenta que el autoconocimiento es un proceso social. Citando a Harris (1981), los autores enfatizan que la introspección aislada es insuficiente; la clave para mejorar la autoconciencia reside en la «revelación de uno mismo» a través de la interacción con los demás, funcionando el entorno social como un espejo necesario para el crecimiento (Whetten y Cameron, 2011).

Dimensiones Esenciales del Autoconocimiento: El modelo de desarrollo propuesto por los autores se operacionaliza en cinco áreas críticas que impactan directamente en el desempeño gerencial:

1. **Evaluación de la IE:** Reconocimiento de que las habilidades emocionales superan en importancia al coeficiente intelectual (CI) y la pericia técnica en el éxito directivo.
2. **Valores y Prioridades:** Identificación de valores instrumentales (medios) y terminales (fines) que rigen la ética administrativa y la toma de decisiones.
3. **Estilo Cognoscitivo:** Análisis de cómo el individuo capta y procesa información, lo cual condiciona su aprendizaje y creatividad.
4. **Actitud hacia el Cambio:** Evaluación del *locus de control* y la tolerancia a la ambigüedad como estrategias de adaptación.
5. **Autoevaluación Básica y Esencial:** Medición de las cinco grandes dimensiones de la personalidad (*Big Five*): neuroticismo, extroversión, escrupulosidad, amabilidad y apertura.

Figura 13

Aspectos esenciales del autoconocimiento y sus implicancias administrativas.



Fuente: Tomado de Whetten y Cameron (2011, p. 83)

El enfoque de Neuromanagement (Esan): Bajo la perspectiva de la Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN), la neurogerencia no es solo una teoría, sino una metodología para aumentar la capacidad del sistema nervioso mediante la creación de nuevas conexiones neuronales. ESAN (2016, como se citó en Monzón 2020, p. 32). Este enfoque propone beneficios en tres niveles:

1. **Personal:** Optimización de capacidades cognitivo-emocionales.
2. **Organizacional:** Diagnóstico preciso del comportamiento intelectual en la toma de decisiones.
3. **Directivo:** Control del estrés y mejora del estilo de influencia personal.

Para lograrlo, se emplean técnicas como la neuroplasticidad autodirigida y el aprovechamiento de las neuronas espejo, fundamentales para el aprendizaje por modelado y la empatía dentro de los equipos de trabajo.

El modelo de entrenamiento cerebral de Braidot: Para Braidot (2014, como se citó en Muñoz, 2020), la implementación del neuromanagement es la clave para acortar tiempos de reacción y minimizar el impacto de emociones negativas en la planeación estratégica. Este modelo propone un entrenamiento sistemático que conecta el neocórtex (razonamiento) con el sistema límbico (emoción), estructurado en cuatro fases:

- **Diagnóstico Neurocognitivo:** Evaluación de la velocidad de procesamiento y solución de conflictos.
- **Autorregulación Emocional:** Uso de *biofeedback* y *neurofeedback* para gestionar el estrés.
- **Entrenamiento Neurocognitivo:** Fortalecimiento de la memoria y la codificación de información.
- **Entrenamiento Emocional:** Potenciación de circuitos neuronales vinculados a la creatividad y el bienestar.

Programas de Aprendizaje Social y Emocional (ASE): El factor más determinante en la eficacia del cambio de comportamiento de un individuo es su nivel de compromiso, así como el diseño y la aplicación técnica de los métodos utilizados para dicho cambio.

Bajo esta premisa, los programas de formación y desarrollo de competencias emocionales deberían estar diseñados, en términos generales, para capacitar a personas que ya poseen un grado previo de potencial emocional y que se encuentran

motivadas para adquirir nuevas competencias o fortalecer aquellas que favorezcan un desempeño de excelencia en su organización (Goleman y Cherniss, 2005). Entre las décadas de los cincuenta y setenta del siglo XX, se llevaron a cabo intervenciones relevantes que demostraron que es posible ayudar a empleados (tanto directivos como no directivos) a ser competentes emocionalmente (cfr. Goleman y Cherniss, 2005). Algunos estudios precedentes destacados son:

Formación de Relaciones Humanas: Este programa, desarrollado en la década de los cincuenta por la Pennsylvania State University, se centró en el desarrollo de competencias sociales y emocionales, incluyendo habilidades de autoconciencia, empatía y liderazgo. Su estructura constó de tres etapas:

- **Fase 1:** Organizada en 38 sesiones de 90 minutos cada una; incluyó aprendizaje cognitivo básico y demostraciones sobre estilos de gestión.
- **Fase 2:** Con un total de 30 horas de sesiones dedicadas a ejercicios individuales y grupales, integrando autoevaluaciones, prácticas de escucha y entrevistas personales mediante técnicas de juego de roles (role-playing) y modelado.
- **Fase 3:** Un seminario final de tres horas sobre teorías motivacionales.

La auditoría realizada a este programa 18 meses después comprobó que los jefes capacitados desarrollaron una mayor autoconciencia y sensibilidad ante las necesidades de los demás. Estos datos fueron corroborados por sus subordinados, quienes destacaron mejoras en el comportamiento relacional y en la comunicación horizontal.

Formación de modelado de conducta para supervisores: La técnica empleada fue el modelado de conducta, basado en la teoría del aprendizaje social de Bandura, la cual postula que las personas aprenden observando a otros y emulando su comportamiento.

Este programa se aplicó en sectores como la asistencia sanitaria, comunicaciones, educación e industria manufacturera. El entrenamiento se dividió en módulos enfocados en habilidades específicas: valoración adecuada de uno mismo, adaptabilidad, iniciativa, innovación, empatía y comunicación. El proceso siguió esta dinámica:

1. **Observación y debate:** Los participantes analizan un video de un modelo realizando la conducta deseada.

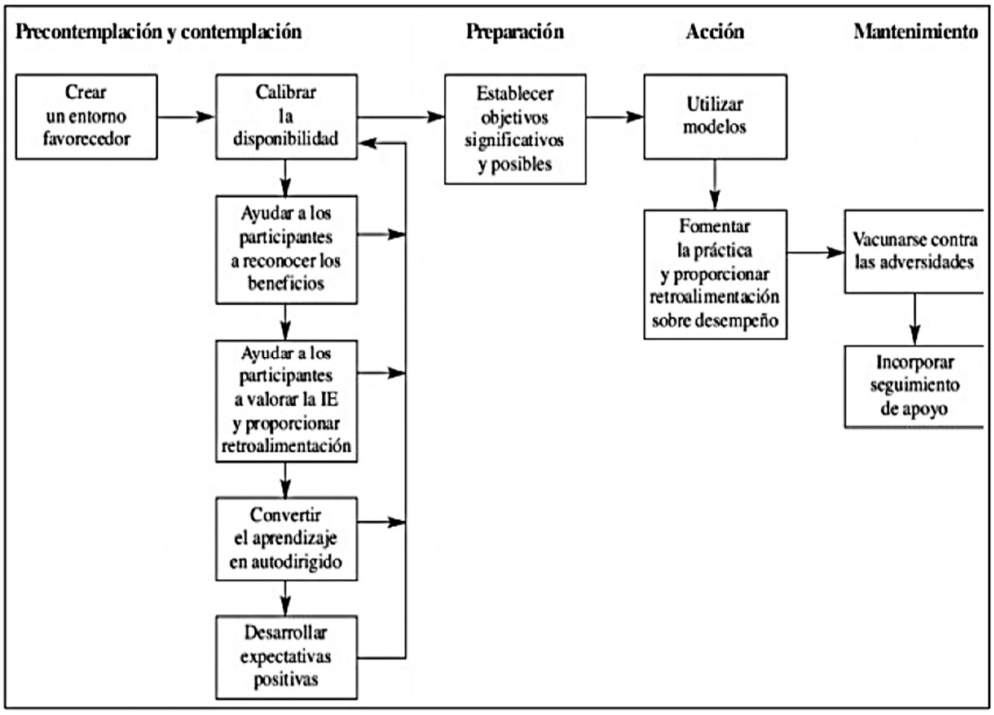
2. **Práctica y retroalimentación:** Se realizan rondas de práctica (simulaciones) con el apoyo de un *coach* y compañeros que brindan *feedback*.
3. **Aplicación y seguimiento:** Los participantes aplican lo aprendido en sus puestos de trabajo y regresan a las sesiones para examinar, junto al grupo y el mentor, los progresos y dificultades encontradas.

Formación en autogestión para empleados con problemas: Originalmente desarrollado y empleado por psicólogos clínicos, este método parte del supuesto teórico de que un cambio conductual exitoso y duradero ocurre cuando los individuos aprenden por sí mismos los principios conductistas para controlar su propio proceso de cambio, asistidos por mentores.

El plan de entrenamiento está diseñado para incidir en habilidades emocionales críticas: valoración adecuada de uno mismo, confianza, autocontrol, meticulosidad y motivación de logro, con el fin de fortalecer la competencia emocional en el entorno laboral.

Figura 14

El proceso óptimo para fomentar la IE en las organizaciones empresariales.



Fuente: Tomado de Goleman y Cherniss (2005, p. 278)

2.2.3 Unidad De Análisis: Gobierno Regional De Ucayali

El Gobierno Regional de Ucayali es un organismo con personería jurídica de derecho público y patrimonio propio. Tiene a su cargo la administración superior del departamento de Ucayali (Perú) y cuya finalidad es fomentar el desarrollo social, cultural y económico de la región. Su sede institucional se ubica en la ciudad de Pucallpa, capital regional.

De acuerdo con el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del 2018, aprobado mediante la Ordenanza Regional Nº 002-2018-GRU-CR y publicada en el diario oficial *El Peruano* el 14 de junio de 2018, la institución se rige bajo la siguiente declaración estratégica:

a. Visión Institucional: Ucayali es una región competitiva e integrada, basada en los sectores productivos, industriales y turísticos. Cuenta con servicios básicos de calidad, es equitativa e inclusiva, y posee un enfoque de cambio climático. Es reconocida como un modelo de desarrollo sostenible, posicionada tanto en el país como en el mundo.

b. Misión Institucional: Conducir y organizar la gestión pública regional orientada a la población vulnerable del departamento de Ucayali con efectividad y transparencia.

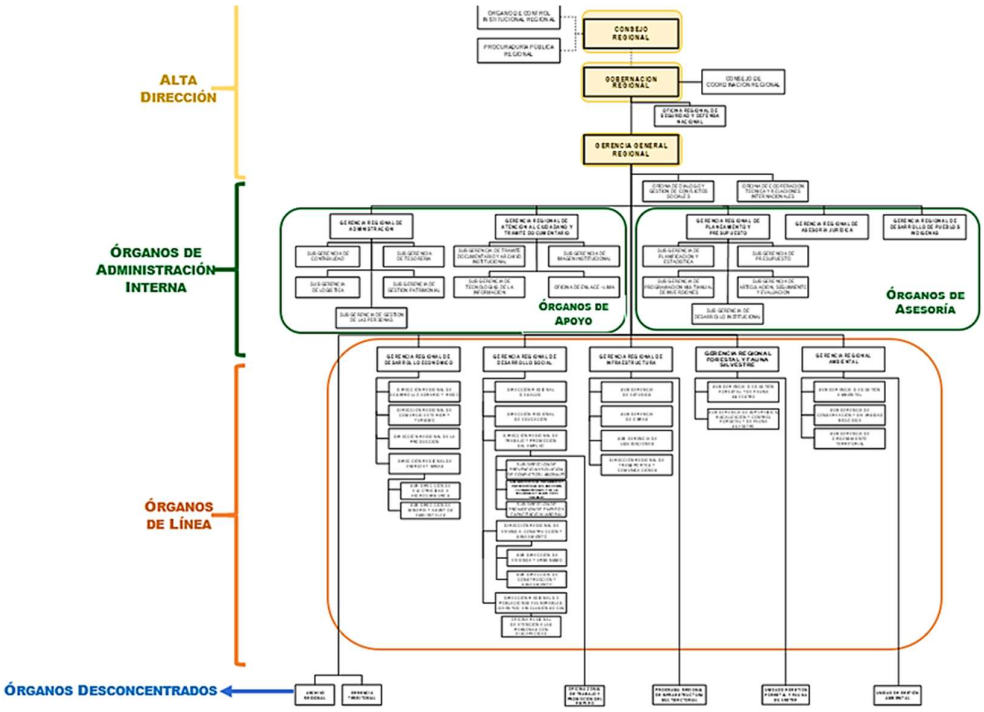
c. Finalidad: El Gobierno Regional de Ucayali tiene como propósito esencial fomentar el desarrollo socioeconómico, integral y sostenible; promover la inversión pública, privada y el empleo con inclusión social; y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de los habitantes del departamento. Todo ello, en concordancia con los planes y programas de desarrollo nacional, regional y local (Art. 5 del ROF 2018 del GRU).

d. Objetivo: Lograr una gestión estratégica de competitividad regional mediante el fortalecimiento de las actividades productivas y de servicios. Para ello, promueve un entorno de innovación e impulsa alianzas entre los sectores público y privado, facilitando la formación de redes de colaboración, ejes de desarrollo y corredores económicos. Asimismo, busca alcanzar un modelo de desarrollo sostenible que reduzca la pobreza extrema y asegure el ordenamiento territorial y ambiental, con una participación ciudadana activa en todos los niveles del sistema de gestión ambiental.

e. Funciones Generales: Con sujeción al ordenamiento jurídico establecido por la Constitución Política del Perú, la Ley Nº 27783 (Ley de Bases de la Descentralización), la Ley N° 27867 (Ley Orgánica de Gobiernos Regionales) y sus respectivas modificatorias, el Gobierno Regional desarrolla las siguientes funciones:

Figura 15

Niveles Organizacionales del Gobierno Regional de Ucayali.



Fuente: Elaboración propia

Para el cumplimiento de sus fines, la estructura orgánica del GOREU se distribuye bajo los siguientes roles:

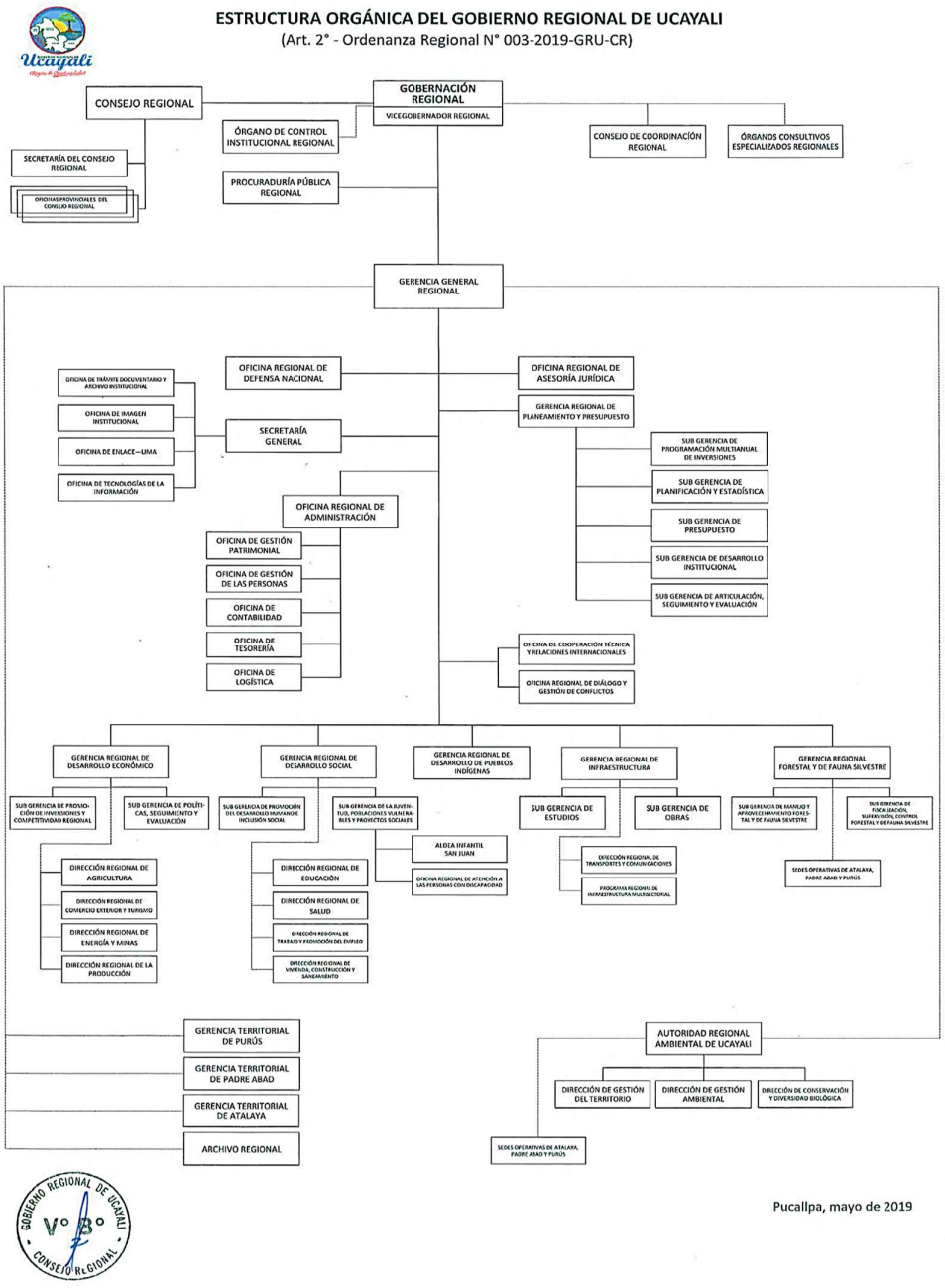
Alta Dirección: Constituye el nivel responsable de aprobar, conducir, supervisar y evaluar el conjunto de políticas, planes, programas, proyectos y servicios públicos regionales. Su objetivo principal es asegurar el logro de resultados y el ejercicio efectivo de las competencias y funciones atribuidas legalmente al Gobierno Regional.

Gerencias Regionales de Línea: Son los órganos responsables de dirigir, articular, supervisar y evaluar, con un enfoque multisectorial, las políticas y servicios públicos en las materias asignadas bajo su competencia. Sus atribuciones incluyen:

- **Coordinación integral:** Ejercer la responsabilidad de coordinación sobre todos los órganos regionales (bajo su dependencia directa o no) que ejecuten funciones relacionadas con sus materias de responsabilidad.
- **Gestión estratégica y ejecución:** Proponer, diseñar y ejecutar políticas o programas regionales cuando razones de eficiencia, efectividad o multisectorialidad lo requieran. Para ello, cuentan con el apoyo técnico de las Direcciones Regionales, las Gerencias Territoriales y otros órganos desconcentrados, según corresponda.

Figura 16

Estructura orgánica del gobierno regional de Ucayali.



Fuente: Web site Gobierno Regional de Ucayali.

2.3. BASES O FUNDAMENTOS FILOSOFICOS DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Desde una perspectiva epistemológica y filosófica, la presente investigación se sustenta en la integración de tres corrientes fundamentales que permiten comprender la relación entre la Neurogerencia (V1) y el Desarrollo de habilidades de liderazgo (V2).

En el contexto del Gobierno Regional de Ucayali, este abordaje no solo busca la eficacia administrativa, sino entender la naturaleza humana y cognitiva de quien toma decisiones en la esfera pública.

2.3.1. El Positivismo y el Enfoque Cuantitativo

La investigación se cimenta inicialmente en el Positivismo, particularmente bajo la visión de Augusto Comte, quien propuso que el conocimiento auténtico es aquel que surge de la observación y la experimentación de hechos reales y verificables (Lora, s.f.).

Dado que este estudio es de tipo básico y correlacional-cuantitativo, se adopta la premisa de que los fenómenos sociales y administrativos —como el liderazgo y la capacitación neurogerencial— pueden ser medidos, analizados estadísticamente y generalizados (Arias, 2012; Hernández y Mendoza, 2014).

Esta postura garantiza la objetividad en la evaluación de los 34 gerentes, sub gerentes y directores regionales que conforman la muestra censal.

2.3.2. El Monismo Materialista y la Neurofilosofía

El fundamento principal de la Neurogerencia descansa en la Neurofilosofía, la cual plantea una ruptura con el dualismo cartesiano (mente-cuerpo).

Según Estany (2022), los desafíos de la neurociencia a la filosofía obligan a repensar la toma de decisiones no como un acto meramente volitivo-abstracto, sino como un proceso biológico radicado en el cerebro.

En este sentido, la investigación asume una postura de Monismo Materialista, donde las funciones mentales de los directivos públicos (inteligencia emocional,

regulación y planificación) son el resultado de la actividad del sistema nervioso central (Puma, 2021).

Al aplicar los principios de la neurociencia a la capacitación de directivos, se acepta filosóficamente que "el conocimiento de la mente es el conocimiento del cerebro" (Blanco, 2014).

2.3.3. El Enfoque Sistémico en la Gestión Pública

Desde la filosofía de las ciencias sociales, Bunge (1999) sostiene que las organizaciones deben ser entendidas como sistemas complejos. La Neurogerencia se inserta en esta base filosófica al considerar al gerente no como una pieza aislada, sino como un núcleo de procesamiento de información que impacta en el sistema del Gobierno Regional de Ucayali.

La integración de la neurociencia en la gestión (Neuromanagement) actúa como una "metamorfosis organizacional" (Britto et al., 2016), donde la fundamentación filosófica pasa de una visión burocrática mecanicista hacia una visión humanista-tecnológica.

Aquí, el liderazgo no es solo una habilidad técnica, sino una competencia emocional y cognitiva que permite al directivo adaptarse a entornos de incertidumbre (Climént, 2014; Braidot, 2008).

2.3.4. La Ética y la Bioética en la Neurogerencia

Finalmente, el uso de las neurociencias en la formación de cuadros de alta dirección pública conlleva una base ética ineludible. Siguiendo los principios de la UNESCO (1995) sobre el Comité Internacional de Bioética, el estudio de los procesos cerebrales aplicados al liderazgo debe respetar la integridad y dignidad del individuo.

La neurogerencia, como herramienta estratégica, busca potenciar el "cerebro ejecutivo" (Lucuara, 2016; Tirapu et al., 2002) para un servicio público más eficiente, fundamentado en la responsabilidad social y la ética del cuidado en la administración pública peruana (Tirado, 2011).

2.4. DEFINICIONES CONCEPTUALES

- **Administración:** De acuerdo con Stoner y Wankel (1989) **"**Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas". (Borgucci, 2012, p.3)

- **Aprendizaje:** Según Papalia, el aprendizaje se puede definir como "un cambio relativamente permanente en el comportamiento, que refleja la adquisición de conocimientos o habilidades a través de la experiencia, y que pueden incluir el estudio, la instrucción, la observación o la práctica". Salgado (2017, p.3)

- **Aprendizaje Organizacional:** De acuerdo con Braidot (2014) el aprendizaje organizacional, está estrechamente relacionado con el concepto de neuromanagement debido a que este, se focaliza en la optimización de funciones neurocognitivas, tales como; atención, memoria, planificación y velocidad de procesamiento, entre otras, que son aplicadas a las actividades relacionadas con la conducción y gestión de organizaciones. (Parra 2015, p.19)

- **Competencia:** Goleman (1998) sostiene que "Es un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz o, por decirlo de otro modo, una habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral" (p.23).

- **Comportamiento:** De acuerdo con Alles (2007, p.12) los "comportamientos o conductas (ya sea algo que se dice o algo que se hace) son la parte visible de las competencias, y que es posible mejorarlas actuando sobre los propios comportamientos".

- **Empresa:** Desde el punto de vista de la sociología, según Giddens (2001) "la empresa es un tipo de organización, un grupo grande de personas, estructurado de forma impersonal con el fin de alcanzar determinados objetivos". (Borgucci, 2012, p.4)

- **Emoción:** Damasio refiere que "las nociones de la ética, las leyes, la creatividad tecnológica, científica y artística, no podrían llevarse a cabo sin la comprensión de las emociones".

> Según el autor, el término emoción, debería emplearse para designar un conjunto de respuestas activadas desde partes del cerebro al cuerpo, y desde el cerebro a otras partes del cerebro, usando tanto la dirección neural como la humoral, el resultado será un estado emocional. (De la Barrera y Donolo, 2009, p.9)

- **Fenómeno Administrativo**: A juzgar por Mas (2008) “Es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente mediante la planificación, la organización, la integración de personal, la dirección (liderazgo) y el control”. (Borgucci, 2012, p. 3)

- **Gerente:** Para Hellriegel (2002) se trata de “una persona que planea, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros y de información para lograr los objetivos de la organización”. (Pernía, 2008, p. 59)

- **Gerente Público:** Según Duque (2006, p.1) “Es un profesional altamente calificado, que es empleado por el Estado y está íntimamente involucrado en lo que se ha llamado La profesión gubernamental, realiza su trabajo a través de otros servidores públicos (...) es capaz de obtener, a través de su liderazgo, la activa cooperación, participación y dedicación de su personal ... es capaz mediante su actuación, alcanzar altos niveles de eficiencia y productividad por parte del funcionamiento del Estado.

- **Inteligencia Emocional:** La inteligencia emocional, en el nivel más general, se refiere a las aptitudes para reconocer y regular las emociones en nosotros mismos y en los demás. Esta definición tan parca sugiere cuatro grandes campos de la IE: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones ... Estos cuatro campos son compartidos por todas las variaciones principales de la teoría de la IE, aunque los términos utilizados para referirse a ellos varíen. Goleman y Cherniss (2005, p.62)

- **Liderazgo:** Conforme a Davis y Newstron (1999) “Es el proceso de influir y apoyar a los demás para que trabajen en forma entusiasta a favor del cumplimiento de ciertos objetivos”. (Lucuara, 2016, p.42)

- **Neurociencias:** Siguiendo a la UNESCO (1995) la neurociencia es una disciplina que involucra tanto a la biología del sistema nervioso, como a las ciencias Humanas, Sociales y Exactas, que en conjunto representan la posibilidad de contribuir al Bienestar Humano por medio de mejoras en la calidad de vida durante todo el ciclo vital.

Asimismo, la neurociencia estudia la estructura, función, bioquímica, farmacología y patología del sistema nervioso y las interacciones producidas por sus diferentes elementos, que dan lugar a las bases biológicas de la conducta". (Marafuschi, 2014, p.9)

- **Neuroliderazgo:** Con arreglo a Braidot, el neuroliderazgo debe entenderse como la capacidad que tiene una persona para evaluar diversas alternativas, para tomar la mejor decisión posible en determinadas circunstancias y por ende, se requiere de un amplio desarrollo de las capacidades cerebrales a fin de identificar a las personas más calificadas y así establecer equipos de trabajo efectivos; en otras palabras, se trata de la motivación proactiva hacia la organización en función cerebral. (Yumayusa, 2019, p. 14)

- **Neuromanagement:** De acuerdo con Carreño (2019, p. 19) consiste en "Una herramienta de estudio, cuyo fin es aplicar al gerenciamiento de una empresa, las neurociencias para optimizar el funcionamiento del talento humano y el potencial del cerebro".

Por otro lado, siguiendo a Parra (2015, p.12) viene a ser: "Una disciplina centrada en explorar los procesos neurofisiológicos involucrados en el desarrollo de la inteligencia a nivel personal y organizacional, fomenta en los ejecutivos la capacidad de visión de negocios y desarrolla competencias en los profesionales ".

- **Metacognición:** De acuerdo con Mateos (2002), el concepto se compone de dos dimensiones: una vinculada al conocimiento sobre el propio aprendizaje, y la otra, referida a la regulación y supervisión que se ejerce sobre la propia cognición. (De la Barrera y Donolo, 2009, pp.7-8)

- **Proceso administrativo:** según Münch (2006) "Es un conjunto de fases o etapas sucesivas mediante las cuales se efectúa la administración, las mismas se interrelacionan y forman un proceso integral". (Borgucci,2011, p.4)

- **Proceso de Aprendizaje:** Con arreglo a Kolb, el proceso de aprendizaje se genera de la combinación, la captura y transformación de la experiencia. (Salgado 2017, p.21)

2.5. BASES EPISTÉMICAS DE LA INVESTIGACIÓN

La fundamentación epistémica del presente estudio se sustenta en la necesidad de comprender la relación entre la Neurogerencia y el Desarrollo de habilidades de liderazgo desde una perspectiva objetiva y verificable.

En tal sentido, el estudio se enmarcó en la corriente filosófica empirista, por ser el empleado en investigaciones de Ciencias Sociales, al concebir que la experiencia es la única causa del conocimiento (Morles, 2002). Bajo esta premisa, se asume que las variables de estudio no son meras abstracciones, sino fenómenos que pueden ser aprehendidos a través de la observación sistemática de la realidad organizacional.

Asimismo, este enfoque positivista postula que la ciencia es el conocimiento de hechos o sucesos observables, medibles mediante el Método Científico o hipotético - deductivo, entendido como un proceso intencional para encontrar respuestas a problemas cognoscitivos, formulados de manera sistemática y objetiva (cfr. Morles, 2002).

En la presente investigación, dicho rigor permitió el abordaje de la V1 (Neurogerencia) como un constructo basado en procesos cognitivos y neurofisiológicos aplicados como modelo de gestión del talento humano de directivos públicos en órganos de alta dirección del Gobierno Regional de Ucayali, y de la V2 (Habilidades de liderazgo) como potencial de capacidades o conductas manifiestas del rol de liderazgo en los gerentes, sub gerentes y directores del Gobierno Regional de Ucayali.

Este fue el fundamento epistémico que guio nuestra investigación durante los procesos de observación, experimentación, cuantificación y contrastación de las hipótesis, consiguiendo que los datos recolectados correspondan a la verdad de lo buscado, asumiendo como premisa que solo las hipótesis empíricamente verificables son cognoscitivamente significativas (Durán, 2013, p. 31).

Al tratarse de un estudio correlacional-transeccional, la verificación se logra mediante el análisis de la coexistencia de ambas variables en un momento dado, utilizando la estadística como herramienta de validación de la realidad observada.

En la misma línea, para Bunge (1999), el neopositivismo es un modelo de investigación que se caracteriza por ser cuantitativo, por formular preguntas específicas

tales como ¿cómo? y ¿cuándo? ocurre el fenómeno; además de reunir y medir datos mediante el enfoque estadístico y matemático, para lograr inferir la realidad mediante un análisis racional y objetivo. Esta postura garantiza que la interpretación de los resultados de las 34 unidades muestrales (Gerentes, Subgerentes y Directores regionales) sea fruto de una lógica deductiva y no de la subjetividad del investigador.

Finalmente, se reconoce que el conocimiento científico en la administración pública no es aislado. Por ello, se acoge lo sostenido por Corbetta (2007), en cuanto que “el acto de conocer está condicionado por las circunstancias sociales y el marco teórico en el que se sitúa el investigador, sin que ello signifique la anulación del empirismo” (p. 17). De esta manera, el estudio reconoce el contexto específico de del Gobierno Regional de Ucayali en Perú como el marco donde la Neurogerencia y el liderazgo interactúan, manteniendo siempre la objetividad metodológica necesaria para la ciencia básica.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El modelo empleado para abordar y responder al problema de investigación fue el Método Científico o Hipotético – Deductivo, el cual se caracteriza por ser objetivo, metódico, sistemático, predictivo y poseer el atributo de ser falible. De acuerdo con Arias (2012), este método es ampliamente empleado en las Ciencias Sociales para resolver problemas científicos a través de la formulación, prueba y posterior verificación de hipótesis. En este estudio, dicho método permitió contrastar la relación entre la Neurogerencia y el liderazgo a partir de premisas teóricas validadas estadísticamente.

La presente investigación se situó en el enfoque de investigación básica. El propósito fundamental fue que las respuestas a las interrogantes planteadas aporten nuevos datos y conocimientos al corpus científico regional. Esta elección se justifica ante la ausencia de antecedentes locales sobre la correlación de las variables estudiadas y el ánimo de llenar el vacío de conocimiento existente, sirviendo como base teórica para futuras líneas de investigación en la gestión pública.

En cuanto a su alcance, el estudio fue de tipo Descriptivo – Correlacional. Al respecto, Ary et al. (1989, como se citó en Arias, 2012) sostienen que “los estudios correlacionales son un tipo de investigación descriptiva que intenta determinar el grado de relación existente entre las variables” (p. 26). En concordancia con ello, Arias (2012) subraya que en las investigaciones correlacionales “primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación” (p. 25).

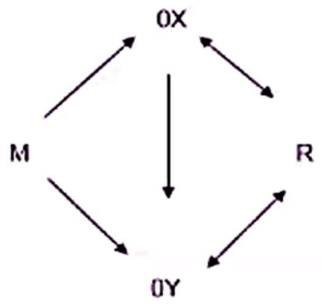
3.2. DISEÑO Y ESQUEMA DE INVESTIGACIÓN

Diseño: En función de la procedencia de los datos primarios recolectados, se empleó un diseño de campo. Asimismo, atendiendo a la naturaleza del manejo de las variables, se utilizó una metodología Cuantitativa - No Experimental. Esto se debe a que el investigador no manipuló las variables ni tuvo control sobre ellas, limitándose estrictamente a su observación, examen e identificación en su entorno natural (Pimienta y De la Orden, 2017). Complementariamente, el estudio adoptó un diseño transversal

(o transeccional), el cual permitió recolectar datos de fuentes vivas en un momento único y por una sola vez. Según lo expresado por Quiróz et al. (2019, como se citó en Arias, 2020), la característica principal de estos estudios es que “se hacen en una sola instancia, por ello, no existe un seguimiento” (p. 50).

Esquema de la investigación:

Para representar gráficamente el alcance correlacional con la muestra de 34 directivos del Gobierno Regional de Ucayali, se utiliza el siguiente esquema:



Donde:

M = Muestra poblacional.

O = Observaciones, mediciones a obtener en las variables (X e Y).

R = Relación entre variables (X e Y).

X, Y= Representan las variables de investigación.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

De acuerdo a lo previsto, la población de estudio estuvo delimitada por el problema y sus objetivos, en correspondencia a lo señalado por Arias (2012) al sostener que la “población objetivo es un conjunto finito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p. 81).

Por tanto, nuestra investigación fue proyectada con criterio de población finita, por tratarse de una “agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran y por existir un registro documental de dichas unidades” (Arias, 2012, p. 82). En el caso específico de este estudio, la población estuvo conformada por 34

funcionarios que ejercen cargos de Gerentes, Subgerentes y Directores regionales en el Gobierno Regional de Ucayali.

Tabla 2

Distribución de la Población Objetivo.

Nivel Estructural	Órganos	Cargos	Total	
Órgano de Dirección.	***Gerencia General Regional.***	**Gerente General Regional**	**1**	**1**
Órganos de Asesoramiento.	***Gerencia de Asesoría Jurídica.***	**Gerente Regional**	**1**	**9**
	Gerencia de Planificación y Presupuesto.	**Gerente Regional.**	**1**	
		Sub Gerencia de Programación Multianual de Inversiones.	**1**	
		Sub Gerencia de Planificación y Estadística.	**1**	
		Sub Gerencia de Presupuesto	**1**	
		Sub Gerencia de Desarrollo Institucional.	**1**	
		Sub Gerencia de Articulación, Seguimiento y Evaluación Institucional.	**1**	
	Oficina de Cooperación Técnica y Relaciones Internacionales.	**Director regional.**	**1**	
	Oficina Regional de Dialogo y Gestión de Conflictos.	**Director regional.**	**1**	
	Oficina Regional de Defensa Nacional.	**Director regional.**	**1**	
Órganos de Apoyo.	***Secretaria General.***	**Director regional.**	**1**	**12**
		Director Oficina de Trámite Documentario y Archivo General.	**1**	
		Director Oficina de Imagen Institucional.	**1**	
		Director Oficina de Enlace - Lima	**1**	
		Director Oficina de Tecnología de la Información	**1**	
	Oficina General de Administración.	**Director regional.**	**1**	
		Director Oficina de Gestión Patrimonial.	**1**	
		Director Oficina de Gestión de las personas.	**1**	
		Director Oficina de contabilidad.	**1**	
		Director Oficina de Tesorería.	**1**	
		Director Oficina de Logística.	**1**	
Órganos de Línea.	***Gerencia Regional de Desarrollo Económico.***	**Gerente Regional-**	**1**	**12**
		Sub Gerente de Promoción de Inversiones y Competitividad Regional.	**1**	
		Sub Gerente de Políticas, Seguimiento y Evaluación.	**1**	
	Gerencia Regional de Desarrollo Social.	**Gerente Regional.**	**1**	
		Sub Gerente de Promoción del Desarrollo Humano.	**1**	
		Sub Gerente de Juventud, poblaciones vulnerables y proyectos sociales.	**1**	
	Gerencia Regional de Desarrollo de Pueblos Indígenas.	**Gerente Regional.**	**1**	
	Gerencia Regional de Infraestructura.	**Gerente Regional.**	**1**	
		Sub Gerente de Estudios.	**1**	
		Sub Gerente de Obras.	**1**	
	Gerencia Forestal y Fauna Silvestre.	**Gerente Regional.**	**1**	
	Gerencia Autoridad Ambiental.	**Gerente Regional.**	**1**	
			Total	**34**

Fuente: *Datos de CAP-2017, aprobado con OR. n° 016-2017-GRU-CR.*

3.3.2. Muestra

Considerando el planteamiento de Mejía (2005, como se citó en Arias, 2020), quien argumenta que “en caso la población sea pequeña no se requerirá la técnica del muestreo” (p. 59), el investigador optó por integrar la totalidad de las unidades de análisis de la población objetivo. Esta decisión se fundamenta en que el número de elementos resulta plenamente manejable, lo que metodológicamente se define como una muestra censal, dado que las unidades comparten simultáneamente los atributos de universo, población y muestra. En esta misma línea argumentativa, López (1998) sostiene que una muestra censal es aquella “porción que representa toda la población” (p. 123). Por consiguiente, el estudio se configuró bajo un diseño de muestra censal o poblacional, conformada por 34 unidades muestrales, cifra idéntica a la población objetivo identificada.

La determinación de esta muestra se ciñó estrictamente al registro documental vigente, representado por el Cuadro para Asignación de Personal (CAP-2017, aprobado mediante Ordenanza Regional n° 016-2017-GRU-CR). Este documento permitió identificar de manera precisa a los servidores públicos que ocupan puestos directivos, tales como gerentes, sub gerentes y directores regionales, quienes cumplieron con los criterios de selección establecidos. Debido a la naturaleza censal del estudio, se prescindió de las técnicas de muestreo probabilístico. Al respecto, Arias (2012) indica que “esta situación debe explicarse en el marco metodológico, en el que se obviará la sección relativa a selección probabilística de la muestra” (p. 83), procediéndose en su lugar a sustentar la representatividad total mediante el censo de la población.

Tabla 3

Muestra Poblacional.

Niveles de la Estructura	Servidores Civiles
Órgano de Dirección	*1*
Órgano de Asesoramiento	*9*
Órgano de Apoyo	*12*
Órgano de Línea	*12*
Total	34

Fuente: *CAP-2017, aprobado con OR. n° 016-2017-GRU-CR.*

3.3.3. Criterios de Selección: Para garantizar la validez de las unidades muestrales en relación con las variables Neurogerencia y Desarrollo de habilidades de liderazgo, se establecieron los siguientes parámetros:

A. Criterios de Inclusión:

- **Vínculo Laboral:** Funcionarios que se encuentren legalmente designados y en ejercicio activo de sus funciones en los cargos de Gerente Regional, Subgerente Regional o Director Regional del Gobierno Regional de Ucayali.
- **Instrumento de Gestión:** Estar debidamente registrados en el Cuadro para Asignación de Personal (CAP-2017) de la institución.
- **Participación Voluntaria:** Funcionarios que manifiesten su conformidad de participación mediante la firma del consentimiento informado para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

B. Criterios de Exclusión:

- **Situación Administrativa:** Personal directivo que, al momento de la recolección de datos, se encuentre con licencia (por salud, capacitación o motivos personales), vacaciones o en comisión de servicios fuera de la sede regional.
- **Antigüedad:** Directivos con menos de tres meses en el cargo, con el fin de asegurar que su percepción sobre la neurogerencia y el liderazgo esté vinculada a la realidad institucional actual.
- **Participación:** Funcionarios que manifiesten su no conformidad de participación para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

3.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS V1 Y V2

Durante el trabajo de campo y por tratarse de un estudio cuantitativo, usamos como medio de recolección de datos, la técnica de Encuesta, en concordancia con a lo señalado por Muñoz et al. (2001, como se citó en Bernal, 2010).

Del mismo modo, considerando la opinión de Bernal (2010) referida a que la tendencia contemporánea de las investigaciones científicas “Acepta el criterio de que no hay métodos, ni técnicas autosuficientes, para la comprensión de la realidad de ningún aspecto u objeto de estudio” (p.193) empleamos como instrumento el cuestionario (de elaboración propia) con el cual se recolectaron los atributos medibles de la Variable V1 “Neurogerencia” , instrumento que en la valoración de Arias (2020) puede emplearse

“Tanto para los estudios experimentales como para los no experimentales y en todos los alcances de la investigación” (p.54).

Agregamos a lo anterior, que en cuanto a la medición de atributos correspondientes a la variable V2 “Desarrollo de Habilidades de Liderazgo” sé aplico a la muestra, el instrumento psicométrico de autoinforme “Trait Meta-Mood Scale” (TMMS-24) en la versión adaptada al idioma español, realizada por los investigadores: Fernández-Berrocal, P., Extremera, N. y Ramos, N. (2004) midiendo en las unidades muestrales, su percepción de las capacidades de : Expresión, Manejo y Reconocimiento de sus emociones, verificando el nivel de potencial de inteligencia emocional para el liderazgo.

3.4.1 Descripción del instrumento de recolección de datos V1:

La variable de estudio “Neurogerencia” se asume como constructo multidimensional, por estar constituida de cuatro dimensiones. Su dominio, fue previamente formulado en: Goleman (1998) y Goleman y Cherniss (2005).

En consideración a lo mencionado, se procuró que el cuestionario (de elaboración propia) mesure adecuadamente cada dimensión y tenga representados los componentes del dominio de contenido de la V1, que refleje la vinculación entre indicadores empíricos y el concepto abstracto. Como tal, el cuestionario tuvo un formato físico escrito en papel bond A4, estructurado con una caratula, presentación, instrucciones, un grupo de ítems para recoger datos sociodemográficos o de caracterización de la muestra e ítems propios de la investigación. En trabajo de campo se entregó directamente a cada unidad muestral un formato del instrumento, que el encuestado autoadministro en el puesto de trabajo, verificándose previamente a su entrega, que la unidad muestral cumpla los criterios de inclusión. Los encuestados tardaron entre 10 y 15 minutos en promedio para responder el cuestionario, luego de lo cual, lo devolvieron al encuestador, quien antes de dar por concluida la encuesta, verifico que no existieran enunciados sin responder.

El instrumento se estructuro con quince (15) ítems o reactivos, en forma de afirmaciones o juicios, con la instrucción de responder, marcando solo sobre una de las cinco categorías o intervalos de cada enunciado, la elección que mejor describa su reacción. Las categorías o intervalos de reacción: Nunca, Raramente, Algunas veces, Con bastante frecuencia, Muy frecuentemente, fueron determinadas a priori por el

investigador, representando todas las posibles respuestas a cada ítem. Previamente en laboratorio, a cada una de estas categorías, se les asigno un valor numérico, quedando codificadas para que cada respuesta del encuestado obtenga una puntuación, ello en función a lo indicado en Hernández y Mendoza, (2018) quienes citan que “Siempre que se pretenda efectuar análisis estadístico. se requiere codificar las respuestas de los participantes en las preguntas del cuestionario, esto significa asignarles símbolos o valores numéricos” (p. 257). En consonancia con dichos autores, por codificación debe entenderse como la acción que lleva a cabo el investigador, consistente en “Asignar a los datos un valor numérico o símbolo que los represente, ya que es necesario para analizarlos cuantitativamente. La codificación puede o no incluirse en el instrumento de medición” (ibid., p.247). Consiguientemente, a cada dato se le asigno la siguiente codificación o valor:

Tabla 4

Codificación de categorías de respuestas a ítems del cuestionario V1

Categorías de respuesta	Codificación (Valor asignado)
Nunca	1
Raramente	2
Algunas veces	3
Con bastante frecuencia	4
Muy frecuentemente	5

A continuación presentamos el agrupamiento de ítems o enunciados por cada dimensión e indicador (variable operativa) en anotación entre paréntesis, citamos la puntuación mínima y máxima que se obtiene al totalizar las categorías de respuestas Nunca y Muy frecuentemente:

Tabla 5

Agrupamiento de Ítems por Dimensión e Indicador.

Dimensión D1	Indicador	Ítems (Valor Min. y Max.)
Conciencia de uno mismo.	D1.1 Método de Evaluación con feedback. D1.2 Método Centro de Evaluación. D1.3 Método de evaluación en 360 grados con feedback. D1.4 Método de Auto observación. D1.5 Método de entrevista a Profundidad.	Ítem 1 (1-5) Ítem 2 (1-5) Ítem 3 (1-5) Ítem 4 (1-5) Ítem 5 (1-5)

(continua tabla 5)

Autogestión.	D2.1 Método de Meditación.	Ítem 6 (1-5) Ítem 7 (1-5)
	D2.2 Método Cognitivo conductual.	Ítem 8 (1-5) Ítem 9 (1-5)
Conciencia Social.	D3.1 Método de Modelado de Conducta.	Ítem 10 (1-5) Ítem 11 (1-5) Ítem 12 (1-5)
Gestión de Relaciones	D4.1 Método de Modelado de Conducta.	Ítem 13 (1-5) Ítem 14 (1-5) Ítem 15 (1-5)

Tabla 6

Baremos del instrumento V1

N° Ítems	**Baremo General V1 "Neurogerencia"**					
	Valor Max.	**Valor Min.**	**Rango**	**Amplitud**	**Nivel**	**Intervalo**
15	75	15	75-15 = 60	60:3 = 20	*Bajo* *Medio* *Alto*	15-35 36-55 56-75
	Baremo: Dimensión D1 "Conciencia de uno mismo"					
	Valor Max.	**Valor Min.**	**Rango**	**Amplitud**	**Nivel**	**Intervalo**
5	25	5	20	20:3 = 6.66 Redon. 7	*Bajo* *Medio* *Alto*	5-12 13-20 21-25
	Baremo de Dimensión D2 "Autogestión"					
	Valor Max.	**Valor Min.**	**Rango**	**Amplitud**	**Nivel**	**Intervalo**
4	20	4	16	16:3 = 5.33 Redon. 6	*Bajo* *Medio* *Alto*	4-10 11-17 18-20
	Baremo de Dimensión D3 "Conciencia Social"					
	Valor Max.	**Valor Min.**	**Rango**	**Amplitud**	**Nivel**	**Intervalo**
3	15	3	12	12:3 = 4	*Bajo* *Medio* *Alto*	3-7 8-12 13-15
	Baremo de Dimensión D4 "Gestión de relaciones"					
	Valor Max.	**Valor Min.**	**Rango**	**Amplitud**	**Nivel**	**Intervalo**
3	15	3	12	12:3 = 4	*Bajo* *Medio* *Alto*	3-7 8-12 13-15

En cuanto a su presentación general, el cuestionario fue estructurado en dos secciones: i. Datos Sociodemográficos y ii. Datos propios de la investigación. La Sección de datos sociodemográficos, inicia con una caratula e instrucciones:

i. Datos sociodemográficos:

Reiteramos que por tratarse de un estudio en el ámbito de las Ciencias sociales, se incorporan indicadores que permiten describir al encuestado en términos de: Sexo, Edad, Experiencia en cargos gerenciales o jefaturales, Nivel académico logrado, Cargo de acuerdo al Cuadro de asignación de personal – CAP de la entidad de análisis.

ii. Datos propios de la investigación:

Enunciados y categorías de respuestas, fueron presentados, en el cuestionario para recoger datos de la V1, como en los enunciados del Trait Meta-Mood Scale (TMMS-24) para el caso de la V2, formando dos apartados continuos bajo una sola unidad de presentación.

Tabla 7

Ficha técnica de instrumento de recolección de datos variable Neurogerencia V1

Nombre del instrumento	Cuestionario V1 Neurogerencia.
Elaborado por:	Mg. Ángel Enrique Guillén Juárez.
Año:	2021.
Descripción:	Escala de Likert de cinco intervalos.
Tipo de instrumento:	Cuestionario.
Objetivo:	Mide la frecuencia del uso y adiestramientos prácticos en métodos de neurogerencia potenciando el desarrollo de habilidades de liderazgo, dados por el empleador.
Ámbito de aplicación:	Gerentes, sub gerentes y directores del Gobierno Regional de Ucayali.
Numero de Ítems:	15 (quince).
Aplicación:	Autoadministrado.
Tiempo de administración:	10 a 15 minutos en promedio.
Norma de aplicación:	El encuestado marca, solo sobre uno de los cinco intervalos del enunciado que mejor describa su reacción.
Categorías de la Escala y valor:	Nunca (1); Raramente (2); Algunas veces (3); Con bastante frecuencia (4); Muy frecuentemente (5).
Baremo General	Nivel Bajo: de 15 a 35 puntos. (Hombres y mujeres). Nivel Medio: de 36 a 55 puntos. (Hombres y mujeres). Nivel Alto: de 56 a 75 puntos. (Hombres y mujeres).
Estadístico de fiabilidad:	Alfa de Cronbach = 0.970
Idioma:	Español de Latinoamérica (Perú).

Tabla 8

Definición operativa del instrumento cuestionario: V1-D1 Variable Neurogerencia

Dimensión D1	Indicadores	Ítems	Peso	Nivel de medición	Índice
Desarrollo de la Conciencia de uno mismo. *El empleo de estas técnicas, a adquirir o potenciar habilidades de autogestión de los estados emocionales, y capacidades en la valoración de la conciencia uno mismo, que a su vez potencian el desarrollo de otras habilidades subyacentes tales como:* ***Autoconciencia Emocional:*** *Comprender como nos afectan nuestras percepciones y pensamientos y a los demás.* ***Valoración de uno Mismo:*** *Reconocer nuestras fortalezas y debilidades, experimentar nuevos puntos de vista.* ***Autoconfianza:*** *Seguridad para asumir el papel de líder,* energía *suficiente para tomar decisiones Confiar en uno mismo, deriva de nuestras propias fortalezas y valores, afrontar dificultades con energía y tomar adecuadas decisiones.*	***D1.1 Método de Evaluación con Feedback:*** *Ayuda mediante retroalimentación a evaluar e identificar fuentes de problemas y potenciar habilidades como.* por *ej. Autoconfianza, entre otras.*	**Ítem 1*:*** *Participo en sesiones en las que luego de evaluarme el experto dialoga y trabaja conmigo, la manera en que debo sentirme seguro de mis talentos*	**33.4%**	Ordinal *Escala de Likert.*	1. Nunca. 2: *Raramente.* 3: *Algunas veces.* 4: *Con bastante frecuencia.* 5. *Muy frecuentemente.*
	D1.2 Técnica de Centro de Evaluación: *Es un método, no un lugar específico. Consiste en realizar evaluaciones individuales o grupales, en escenarios simulando la realidad problemática, potencia p. ej. la habilidad de Valoración de uno mismo.*	Ítem 2: *Se crean escenarios, que simulan la problemática de mi área laboral, en los que aprendo a valorar mis habilidades y las consecuencias de mis limitaciones.*			
	D1.3 Evaluaciones de 360 grados con Feedback: *Evaluación integral realizada por jefe Inmediato compañeros Busca conseguir un perfil de fortalezas y debilidades. La retroalimentación informa la habilidad que se debe potenciar p. ej. la Autoconciencia.*	Ítem 3: *Compañeros y especialistas evalúan mi imagen de ejecutivo y confeccionan un mapa con mis fortalezas y debilidades.*			
	D1.4 Técnica de Auto observación: *Consiste en aprender a observar la propia realidad y realizar el. autoanálisis de logros y fracasos en el cumplimiento de objetivos, potenciando una actitud de autocrítica y reflexión como p. ej.* la habilidad de *Autoconciencia.*	Ítem 4: *Me adiestran en la técnica de autoanálisis, para aprender a auto observarme y juzgar reflexivamente mis logros y fracasos.*			
	D1.5 Técnica de Entrevista a Profundidad: *El entrevistador busca a través de las opiniones, las perspectivas, experiencias y motivaciones de la persona entrevistada, para comprender su rol y sus dificultades en el cargo, detectando las habilidades en las que el individuo debe confiar y valorar, p. ej. habilidades de Autoconfianza y Valoración de uno mismo.*	Ítem 5: *Con entrevistas a profundidad, el entrevistador obtiene información detallada de mis opiniones y comportamientos.*			

Tabla 9

Definición operativa del instrumento cuestionario: V1 – D2 Variable Neurogerencia

Dimensión D2	Indicadores	Ítems	Peso	Nivel de medición	Índice
Métodos para desarrollo de la Autogestión. Agrupa diversos enfoques como técnicas de respiración profunda y herramientas para la meditación, la relajación progresiva y conductas asertivas, al control de los procesos que influyen en comportamientos conflictivos y agresivos, y modular el modo de expresarlos adecuadamente. Para tener dominio de la competencia Autogestión, deben adquirirse habilidades subyacentes, tales como: ***Autocontrol:*** Habilidad de *elegir cómo, gestionar las emociones e impulsos conflictivos*. ***Fiabilidad:*** *Ser honrado y sincero, cumplir responsablemente con nuestras obligaciones,* ***Meticulosidad:*** *ser cuidadoso, auto disciplinado y escrupuloso a la hora de ocuparse de las propias responsabilidades.* ***Adaptabilidad:*** *Adaptar nuestras respuestas a circunstancias cambiantes, fortalecer nuestra resistencia emocional ante situaciones de conflicto, ansiedad e incertidumbre.* ***Motivación de logro:*** *Desarrollar una actitud optimista frente a contratiempos, emprender acciones con esperanza de triunfar.* ***Iniciativa:*** Actuar anticipándose a los conflictos o problemas, aportando soluciones antes de que ocurran. Desarrollar una actitud proactiva y *tener visión de largo alcance*	**D2.1 Técnicas de Meditación:** *Adiestramiento para tomar consciencia de la manera en que nuestras emociones y sentimientos afectan nuestros comportamientos y el de los demás.* *Aprender a reducir la ansiedad y el estrés, instaurando la meditación como actitud mental, para enfrentar la realidad, el miedo o el dolor.* *Potencia la adquisición de otras habilidades, como: la* ***fiabilidad, la Iniciativa y la meticulosidad.***	**Ítem 6:** *Especialistas me enseñan a practicar técnicas de meditación para el control de mi estrés y bienestar personal.* **Ítem 7**: *En los talleres grupales de meditación, reflexiono con detenimiento, cómo ser diligente en mis acciones y cumplir con mi deber.* **Ítem 8:** *Durante las sesiones de terapia cognitiva comprendo cómo mis pensamientos negativos afectan mis sentimientos y generan conductas problemáticas.* ***Ítem 9:*** ***Las sesiones de terapia cognitiva - conductual, me ayudan a cambiar mis conductas conflictivas y adaptarme mejor a mi entorno.***	**26.6%**	Ordinal *Escala de Likert.*	1. Nunca. 2: *Raramente.* 3: *Algunas veces.* 4: *Con bastante frecuencia.* 5. *Muy frecuentemente.*
D2.2 Técnicas Cognitivo conductuales: *El propósito es entrenar a individuos en el equilibrio de sus sentimientos y emociones, consiguiendo modificar conductas de tipo disfuncional.* Su práctica permite *desarrollar que las personas analicen sus pensamientos, sentimientos y conductas problemáticas. Desarrolla la actitud de reemplazar pensamientos negativos por pensamientos positivos.* *La técnica se fundamenta en que los comportamientos de los individuos, son aprendidos por significados que se da a lo que perciben, por lo que es necesario que el propio individuo reconozca sus procesos cognitivos y sea capaz de modificarlos.* *Logra potenciar habilidades como: Adaptabilidad;* el *auto control y la Motivación de logro.*				

Tabla 10

Definición operativa del instrumento cuestionario: V1 – D3 Variable Neurogerencia

Dimensión D3	Indicadores	Ítems	Peso	Nivel de medición	Índice
Métodos para el Desarrollo de Conciencia Social. *Métodos que contribuyen en el aprendizaje y dominio de habilidades de tipo social, que permiten entender asertivamente, el estado emocional y conductas de otras personas, no expresadas verbalmente, facilitando interpretar y responder a sus preocupaciones y problemas que se ocultan detrás de otros sentimientos.* *Aprender el dominio de esta competencia comporta el fomento de competencias subyacentes, a esta dimensión, tales como:* ***Empatía:** Consiste en darse cuenta de lo que sienten los demás sin necesidad de que lleguen a decírnoslo, ponerse en el lugar de la otra persona y así percibir, cómo piensa para lograr comunicarnos.* ***Orientación hacia el servicio:** Capacidad de identificar las necesidades y preocupaciones del usuario y* empatizar *con él desde el comienzo mismo de la interacción, tratando de comprender su punto de vista.* ***Conciencia Organizativa:** Interpretar tanto la realidad externa como interna de una organización, identificando las corrientes de emociones y realidad política de grupos de poder, creando alianzas para lograr influencia.*	**D3.1 Técnicas de Modelado de Conducta:** *Posibilitan aprender nuevos comportamientos sociales, a través de procesos de observación e imitación de modelos vivos o simbólicos., que el individuo que observa, no posee, o que, poseyéndolas las emite escasamente.* *Se fundamenta en el modelo teórico del Aprendizaje social' de Bandura, que consta de 4 procesos básicos: atención, retención, reproducción y motivación.* *Los procesos de reproducción y motivación inciden en la actuación: Hacer, ejecutar, efectuar.* *El entrenamiento en el uso de esta técnica potencia y fortalece habilidades como por ejemplo: Orientación hacia el servicio, Empatía, Conciencia organizativa, entre otras.*	**Ítem 10:** ***Con métodos de modelado, un experto me entrena a observar e imitar las conductas de modelos simbólicos, orientadas hacia el servicio.*** **Ítem 11:** ***En los talleres de modelado, al observar cono actúan altos directivos, aprendo nuevas formas de pensar perspicazmente y conducirme con empatía.*** **Ítem 12:** ***Participando en paneles de gerentes en entrenamiento, puedo analizar la realidad interna de la organización y relaciones de grupos de poder.***	**20%**	Ordinal *Escala de Likert.*	1. Nunca. 2: *Raramente.* 3: *Algunas veces.* 4: *Con bastante frecuencia.* 5. *Muy frecuentemente.*

Tabla 11

Definición operativa del instrumento cuestionario: V1 – D4 Variable Neurogerencia

Dimensión D4	Indicadores	Ítems	Peso	Nivel de medición	Índice
Métodos para el Fomento y Desarrollo de Habilidades de Gestión de Relaciones. *Estrategias y métodos, enfocados en potenciar habilidades para movilizar adecuadamente las emociones de los demás e influenciar en otros, también inciden sobre el sub conjunto de habilidades Subyacentes, como son:* ***Desarrollar a los Demás**: identificar las necesidades de desarrollo de los demás, reconocer, alentar y recompensar sus aptitudes.* ***Influencia:** Utilizar estrategias indirectas para recabar el consenso y el apoyo de los demás, manejar de manera eficaz las emociones en otras personas, ser persuasivos.* ***Comunicación:** Canales de comunicación claros, eficaces en el intercambio de información emocional, buscar la comprensión mutua y no tener problemas en compartir información.* ***Resolución de Conflictos:** Negociación y resolución de desacuerdos. habilidad de encontrar una solución pacífica a los desacuerdos.* ***Liderazgo con Visión de Futuro:** El líder toma decisiones y lleva a cabo tareas de manera estratégica, enfocándose en el éxito futuro**.** Proporciona al colaborador una inspiración que lo orienta hacia dónde dirigirse, estimulándolo a hacerlo.* ***Trabajo en Equipo:** Trabajar con los demás en la consecución de objetivos compartidos, Trabajo hecho por un grupo de personas, donde todos tienen un objetivo en común.*	**D4.1 Técnicas de Modelado de Conducta:** *Su práctica permite aprender nuevos comportamientos sociales, a través de procesos de observación e imitación de modelos vivos o virtuales., habilidades que el individuo que observa, no posee o que, poseyéndolas las emite escasamente.* *Se fundamenta en el modelo teórico del Aprendizaje social' de Bandura, que consta de 4 procesos básicos: atención, retención, reproducción y motivación.* *Los procesos de reproducción y motivación inciden en la actuación: Hacer, ejecutar, efectuar.* *El entrenamiento en el uso de esta técnica potencia y fortalece habilidades como por ejemplo: Orientación hacia el servicio, Empatía, Conciencia organizativa, entre otras.*	**Ítem 13:** *Observando la conducta persuasiva que tienen múltiples modelos, aprendo activamente la manera de cómo lograr influir sobre los demás* **Ítem 14:** *Durante sesiones de modelado, ensayo reproducir el estilo de resolver conflictos, que emplean los gerentes que sirven de modelos.* **Ítem 15:** *Aprendo asertivamente, lo que me toca hacer y lo que no me toca hacer, observando a modelos que simulan trabajar en equipo.*	**20%**	Ordinal *Escala de Likert.*	1. Nunca. 2: *Raramente.* 3: *Algunas veces.* 4: *Con bastante frecuencia.* 5. *Muy frecuentemente.*

Tabla 12

Enunciados y categorías para recolección de datos V1: Neurogerencia.

	Enunciados	Nunca	Raramente	Algunas veces	Con bastante frecuencia	Muy frecuentemente
1	***Participo en sesiones en las que luego de evaluarme el experto dialoga y trabaja conmigo, la manera en que debo sentirme seguro de mis talentos.***	1	2	3	4	5
2	***Se crean escenarios, que simulan la problemática de mi área laboral, en los que aprendo a valorar mis habilidades y las consecuencias de mis limitaciones.***	1	2	3	4	5
3	***Compañeros y especialistas evalúan mi imagen de ejecutivo y confeccionan un mapa con mis fortalezas y debilidades.***	1	2	3	4	5
4	***Me adiestran con la técnica de autoanálisis, para aprender a auto observarme y juzgar reflexivamente mis logros y fracasos.***	1	2	3	4	5
5	***Con la técnica de entrevistas de profundidad, mi entrevistador obtiene información detallada de mis opiniones y comportamientos.***	1	2	3	4	5
6	***Especialistas me enseñan a practicar técnicas de meditación para el control de mi estrés y bienestar personal.***	1	2	3	4	5
7	***Con prácticas grupales de meditación, reflexiono cómo ser diligente en mis acciones para cumplir con mi deber.***	1	2	3	4	5
8	***Durante sesiones de terapia cognitiva aprendo cómo mis pensamientos negativos afectan mis sentimientos y generan conductas problemáticas.***	1	2	3	4	5
9	***Practico técnicas cognitivas conductuales para modificar mis conductas conflictivas y adaptarme mejor a mi entorno.***	1	2	3	4	5
10	***Con métodos de modelado, un experto me entrena a observar e imitar conductas de modelos simbólicos, orientadas hacia el servicio.***	1	2	3	4	5
11	***Ensayando en talleres de modelado, aprendo nuevas formas de pensar con perspicacia y actuar empáticamente observando las conductas de altos directivos que fungen de modelos.***	1	2	3	4	5
12	***Asisto a paneles de gerentes en entrenamiento para tener la experiencia de analizar la realidad interna de la organización y comprender sus relaciones de poder.***	1	2	3	4	5
13	***Me entrenan en la técnica de emular la conducta persuasiva de múltiples modelos, enseñándome la forma de influir en los demás.***	1	2	3	4	5
14	***Durante sesiones de modelado, reproduzco el estilo de resolver conflictos, que observo en los gerentes que sirven de modelos.***	1	2	3	4	5
15	***Imitando la actuación de modelos virtuales, aprendo en talleres de modelado, que me toca hacer y lo que no me toca hacer.***	1	2	3	4	5

3.4.2 Descripción del instrumento de recolección de datos V2: A través del instrumento psicométrico Trait Meta-Mood Scale - TMMS 24 (Spanish Modified Versión of the Trait Meta-Mood Scale) del grupo de Salovey y Mayer, evaluamos en la muestra, el potencial de sus habilidades emocionales, en los campos de: Percepción, Comprensión y Regulación de las emociones en consonancia con lo postulado por Goleman (1996, como se citó en Durand, 2013):

> El desempeño de una persona en su vida está fuertemente condicionado por sus habilidades emocionales, lo cual le permitiría aprovechar su potencial intelectual. Incluso se afirma que la inteligencia se somete a las emociones cuando estas dominan las propias experiencias. (p.8)

La Escala TMMS-24 fue concebida como una "Escala rasgo de metaconocimiento emocional", mide las destrezas con las que podemos ser conscientes de nuestras propias emociones, así como nuestra capacidad para regular estas. Se encuentra inscrita, como una "Escala de Autoinforme" diseñada con veinticuatro ítems, ocho por cada una de sus tres dimensiones. El test se administra de forma grupal, o individualmente, con una duración aproximada de 10 a 15 minutos. Asimismo, con arreglo a lo citado por Extremera et al. (2004, pp. 216-217) la escala TMMS-24 es una versión corta de la escala original TMMS-48, creada por el grupo de investigación de Málaga (Femández-Berrocal, Extremera y Ramos, 2004) y está conformada por las dimensiones: Atención, Claridad y Reparación (de la escala original). Las dimensiones del TMMS-24 en la adaptación de Extremera et al. (2004) fueron las que configuran nuestra segunda variable de estudio "Desarrollo de Habilidades de Liderazgo", las mismas que describimos a continuación:

i. Dimensión atención a las emociones (Percepción emocional): Esta referida a cómo percibimos nuestras emociones, esto es, la habilidad de sentir y expresar nuestras emociones de forma acertada. Se compone de ocho ítems (del ítem 1 correlativamente al ítem 8). Las puntuaciones directas deben ser transformadas usando el baremo diseñado para hombres y mujeres. Referencialmente, de acuerdo con Extremera et al. (2004, p. 217) se encontró para esta dimensión un coeficiente de fiabilidad de Alfa de Cronbach de 0,90.

ii. Dimensión claridad emocional (Comprensión): Examina la percepción que tenemos en la comprensión de nuestros propios estados emotivos. Esta dimensión está conformada 1 indicador "Comprensión" medido por ocho ítems o enunciados (del ítem 9 correlativamente al ítem 16) mediante una escala tipo Likert de 5 intervalos de respuesta. Las puntuaciones directas deben ser transformadas usando el baremo que

diferencia puntajes por sexo hombres y mujeres. Referencialmente, de acuerdo con Extremera et al. (2004, p. 217) durante el proceso de adaptación al español, se encontró para esta dimensión una fiabilidad de Alfa de Cronbach de 0,90.

iii. Dimensión reparación emocional (Regulación): Mide como percibimos nuestra destreza para regular los propios estados emocionales. Esta dimensión, se compone de ocho ítems (del ítem 17 correlativamente al ítem 24). Las puntuaciones directas deben ser transformadas usando el baremo, diseñado para hombres y mujeres. Referencialmente, de acuerdo con Extremera et al. (2004, p. 217) se encontró para esta dimensión un coeficiente de fiabilidad de Alfa de Cronbach de 0,86. Se pidió a los encuestados que marcaran, sobre una escala de Likert de cinco intervalos (que va de 1 = Nada de acuerdo a 5 = Totalmente de acuerdo, la opción que represente su mejor su grado de acuerdo con el enunciado, conforme la siguiente tabla:

Tabla 13

Categorías y Codificación de la Escala TMMS-24

Categorías	Codificación (Valor asignado)
Nada de acuerdo	1
Algo de acuerdo	2
Bastante de acuerdo	3
Muy de acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

3.4.2.1 Calificación:

Una vez recogidos los datos, tabulamos la información de cada cuestionario, sumando las puntuaciones de cada uno de los ítems por cada sub escala, puesto que, de acuerdo con los autores del instrumento, el cuestionario no proporciona una puntuación global, de tal manera, que procedimos transformar las puntuaciones valiéndonos de del baremo diseñado por dimensión y sexo.

Tabla 14

Baremo dimensión Atención a los Sentimientos.

D1-V2	Hombre	Mujer
Atención a los sentimientos (Percepción)	*Debe mejorar su atención: presta poca atención < 21* *Adecuada atención 22 a 32* *Debe mejorar su atención: presta demasiada atención >33*	*Debe mejorar su atención: presta poca atención < 24* *Adecuada percepción 25 a 35* *Debe mejorar su atención: presta demasiada atención >36*

Tabla 15

Baremo dimensión Claridad Emocional.

D2-V2	Hombre	Mujer
Claridad Emocional (Comprensión)	*Debe mejorar su claridad emocional < 25* *Adecuada claridad emocional 26 a 35* *Excelente claridad emocional >36*	*Debe mejorar su claridad emocional < 23* *Adecuada claridad emocional 24 a 34* *Excelente claridad emocional >35*

Tabla 16

Baremo dimensión *Reparación de las Emociones.*

D3-V2	Hombre	Mujer
Reparación de las Emociones (Regulación)	*Debe mejorar su reparación de las emociones < 23* *Adecuada reparación de las Emociones 24 a 35* *Excelente reparación de las emociones >36*	*Debe mejorar su reparación de las emociones < 23* *Adecuada reparación de las Emociones 24 a 34* *Excelente reparación de las emociones >35*

Tabla 17

Definición operativa de cuestionario de recolección de datos Variable Desarrollo de habilidades de Liderazgo -V2

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Peso	Nivel de medición	Índice
D1-V2 Atención a los sentimientos (Percepción).	Cómo percibimos nuestras emociones, habilidad de sentir y expresar nuestras emociones de forma acertada.	1,2,3,4,5,6,7, 8. (Puntaje mínimo 8, máximo 40).	33.33	Ordinal. Escala de Likert.	Nada de acuerdo **1** Algo de acuerdo **2**
D2-V2 Claridad emocional (Comprensión).	Percepción que tenemos para comprender nuestros propios estados emotivos.	9,10,11,12,13,14,15,16. (Puntaje mínimo 8, máximo 40).	33.33	Ordinal. Escala de Likert.	Bastante de acuerdo **3** Muy de acuerdo **4**
D3-V2 Reparación emocional (Regulación).	Cómo percibimos nuestra destreza de regular los propios estados emocionales.	17,18,19,20,21,22,23,24. (Puntaje mínimo 8, máximo 40).	33.33	Ordinal. Escala de Likert.	Totalmente de acuerdo **5**

Tabla 18

Ficha técnica del instrumento de recolección de datos para la variable Desarrollo de Habilidades de Liderazgo – V2.

Nombre del instrumento	"Trait Meta-Mood Scale" (TMMS-24).
Elaborado por:	Versión adaptada al idioma español, por los investigadores: Fernández-Berrocal, P., Extremera, N. y Ramos, N. del Trait Meta-Mood Scale (TMMS-48) de Salovey, Mayer, Goldman, Turvey y Palfai (1995).
Año:	2004.
Descripción:	Evaluar la inteligencia emocional intrapersonal percibida (atención a las emociones, claridad emocional y reparación emocional).
Tipo de instrumento:	Prueba psicométrica – cuestionario incorpora escala de Likert.
Objetivo:	Mide habilidades emocionales para gestionar y potenciar el desarrollo de habilidades de liderazgo.
Ámbito de aplicación:	Gerentes, sub gerentes y Directores regionales del Gobierno Regional de Ucayali.
Numero de Ítems:	24 ítems, agrupados en tres dimensiones.
Aplicación:	Individual o grupal.
Tiempo de administración:	Entre diez y quince minutos.
Norma de aplicación:	El encuestado marcará solo sobre uno de los cinco intervalos de cada enunciado, representando la elección que mejor describa su reacción.
Categorías de la Escala:	Nada de acuerdo, Algo de acuerdo, Bastante de acuerdo, Muy de acuerdo, Totalmente de acuerdo.
Baremo por cada dimensión:	Hombres: Nivel alto, medio, bajo. Mujeres: Nivel alto, medio, bajo.
Estadístico de fiabilidad:	Alfa de Cronbach = ,937
Idioma:	Español.

Tabla 19

Enunciados de la Escala TMMS-24 para V2: Habilidades de Liderazgo.

	Enunciados	Nada de acuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Presto mucha atención a los sentimientos.	1	2	3	4	5
2	Normalmente me preocupo mucho por lo que siento.	1	2	3	4	5
3	Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones.	1	2	3	4	5
4	Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones y estado de ánimo.	1	2	3	4	5
5	Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos.	1	2	3	4	5
6	Pienso en mi estado de ánimo constantemente.	1	2	3	4	5
7	A menudo pienso en mis sentimientos.	1	2	3	4	5
8	Presto mucha atención a cómo me siento.	1	2	3	4	5
9	Tengo claros mis sentimientos.	1	2	3	4	5
10	Frecuentemente puedo definir mis sentimientos.	1	2	3	4	5
11	Casi siempre sé cómo me siento.	1	2	3	4	5
12	Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas.	1	2	3	4	5
13	A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones.	1	2	3	4	5
14	Siempre puedo decir cómo me siento.	1	2	3	4	5
15	A veces puedo decir cuáles son mis emociones.	1	2	3	4	5
16	Puedo llegar a comprender mis sentimientos.	1	2	3	4	5
17	Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista.	1	2	3	4	5
18	Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables.	1	2	3	4	5
19	Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida.	1	2	3	4	5
20	Intento tener pensamientos positivos aunque me sienta mal.	1	2	3	4	5
21	Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme.	1	2	3	4	5
22	Me esfuerzo por tener un buen estado de ánimo.	1	2	3	4	5
23	Tengo mucha energía cuando me siento feliz.	1	2	3	4	5
24	Cuando estoy enfadado intento que se me pase.	1	2	3	4	5

3.5 TÉCNICAS DE RECOJO, PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS

3.5.1 Validez de contenido del instrumento (V1 y V2)

Considerando que la validez de contenido y la confiabilidad (o consistencia interna) son dos criterios mínimos para garantizar la calidad de los instrumentos de medición, antes de proceder con la recolección definitiva de datos, ambos cuestionarios fueron sometidos al método cualitativo de validación de contenido mediante la técnica de juicio de expertos o voces calificadas. Esta estrategia permitió verificar que los ítems estuvieran adecuadamente redactados desde el punto de vista sintáctico y semántico; de este modo, se aseguró un instrumento definitivo comprensible para la muestra y exento de sesgos originados por la distorsión de los conceptos.

Por lo expuesto, se convocó a un grupo de tres profesionales competentes, calificados por su amplia experiencia en proyectos de investigación, para actuar como jueces. Se les encargó evaluar el instrumento cotejándolo con la "Tabla de evaluación" proporcionada por el investigador, con el propósito de examinar el grado de concordancia en su doble dimensión de validez: el análisis de la naturaleza del dominio que se pretende medir y la representatividad de los ítems en cuanto a sus índices de medida.

Tabla 20

Resultado de validez de contenido del instrumento por juicio de expertos

Expertos	Instrumento	Calificación y dictamen
Dr. Pedro Ormeño Carmona	39 enunciados evaluados según tabla de criterios	"Excelente" / Válido, aplicar
Dr. Miguel Óscar López y Ojeda	39 enunciados evaluados según tabla de criterios	"Excelente" / Válido, aplicar
Dr. Tony Hilton Saavedra Murga	39 enunciados evaluados según tabla de criterios	"Excelente" / Válido, aplicar

Nota. El instrumento empleado unifica un cuestionario de elaboración propia para la V1 (15 enunciados) y la escala de autoinforme TMMS-24 para la V2 (24 enunciados).

Interpretación: Como se observa en la Tabla 20, los jueces otorgaron unánimemente una calificación de "excelente" con el dictamen de "Válido y aplicar”**.**

3.5.2 Consistencia interna o Confiabilidad de instrumento (V1 y V2).

Tabla 21

Resultado del test de confiabilidad en instrumento Variable 1: Neurogerencia

Alfa de Cronbach	f
,970	15

Nota: Calculo en software IBM-SPSS Versión 27.0 sobre instrumento de 15 enunciados

Interpretación:

Tal como se observa en la Tabla 21, el instrumento de medición aplicado a la Variable 1 (Neurogerencia) logró un coeficiente de consistencia interna α = 0,970. Dicho valor positivo, cercano a 1, se ubica en el rango de 0,81 a 1,00 de la escala formulada por Palella y Martins (2006, p. 169), lo que implica una magnitud de fiabilidad "Muy Alta"; por lo tanto, se concluye que el instrumento es altamente confiable.

Tabla 22

Resultado del test de confiabilidad del instrumento Variable 2: Desarrollo de habilidades de liderazgo

Alfa de Cronbach	f
,937	24

Nota: Calculo en software IBM-SPSS Versión 27.0 sobre instrumento de 24 enunciados

Interpretación:

Tal como se aprecia en la Tabla 22, el instrumento de medición para la Variable 2 (Desarrollo de habilidades de liderazgo) obtuvo un coeficiente α = 0,937. Este valor, situado en el rango de 0,81 a 1,00, indica una magnitud de fiabilidad "Muy Alta", concluyéndose que el instrumento resulta altamente confiable (Palella y Martins, 2006, p. 169).

Tabla 23

Diferencias entre coeficientes alfa del TMMS-24 reportados por Extremera et al. (2004) y los hallados en la muestra de estudio

Dimensiones del instrumento	*TMMS 24* (muestra Española)	*TMMS-24* (muestra de estudio)
D1. Atención a los sentimientos (Percepción).	,90	**,929**
D2. Dimensión claridad emocional (Comprensión).	,90	**,822**
D3. Dimensión reparación emocional (Regulación).	,86	**,963**

Nota: Cálculo, mediante software IBM-SPSS Versión 27.0

Interpretación: En la Tabla 23 se comparan los índices obtenidos en cada dimensión del TMMS-24 reportados por Extremera et al. (2004) con los índices hallados en la presente muestra evaluada en Pucallpa, Región Ucayali. Al respecto, Palella y Martins (2006) explican lo siguiente:

> Puede ocurrir que un instrumento tenga distintos alfa de Cronbach. Por lo regular, esto significa que él está midiendo una variable compleja, multidimensional y entonces se ha establecido un alfa para cada dimensión. No obstante, aún en estos casos, puede obtenerse un alfa único para toda la variable. (p. 181)

Tabla 24

Resultado de validez interna de ambos instrumentos en conjunto

Alfa de Cronbach	f
,928	39

Nota: Calculo mediante software IBM-SPSS Versión 27.0

Interpretación: Como se aprecia en la Tabla 24, el índice alfa de Cronbach arrojó un valor de 0,928 para el conjunto total de 39 ítems. Este resultado, al ser cercano a 1, denota una magnitud de confiabilidad "Muy Alta" e indica una sólida correlación entre los ítems del instrumento, de acuerdo con la escala de Palella y Martins (2006, p. 169).

3.5.3 Procesamiento y presentación de datos recolectados

Dada la naturaleza cuantitativa y los objetivos del presente estudio, orientados a determinar la relación entre las variables, se emplearon las técnicas de análisis documental y la encuesta. Para ello, se utilizó un cuestionario de elaboración propia para la variable Neurogerencia (V1) y un instrumento psicométrico (TMMS-24) para la variable Desarrollo de habilidades de liderazgo (V2).

En cuanto al análisis documental: Se recurrió a técnicas de revisión y registro bibliográfico, fichaje y síntesis de textos analíticos. Se tomaron como referencias fuentes primarias, secundarias y terciarias de alcance local, nacional e internacional - priorizando artículos científicos indexados y libros electrónicos - localizadas mediante motores de búsqueda académicos y repositorios institucionales, además de la consulta de textos especializados de la biblioteca personal del investigador.

Sobre la validez y confiabilidad de los instrumentos: Conforme se detalló en los acápites precedentes (3.5.1 y 3.5.2), estos procedimientos garantizaron la robustez técnica de los datos antes de su procesamiento definitivo. Una vez concluido el trabajo de campo y recolectada la información, se procedió a la etapa de crítica y codificación. Los datos fueron organizados en una matriz de tabulación mediante el software Microsoft Excel, para posteriormente ser exportados al programa estadístico IBM SPSS Statistics versión 27.0.

En lo referente al tratamiento estadístico: El análisis se estructuró en dos niveles:

- **Descriptivo:** Se utilizaron tablas de frecuencias y porcentajes, así como gráficos de barras o sectores para caracterizar el comportamiento de las variables y sus dimensiones en la muestra de estudio.
- **Análisis inferencial y prueba de hipótesis:** Previo al contraste de las hipótesis, se ejecutó una prueba de normalidad utilizando el estadístico Shapiro-Wilk, dado que el tamaño de la muestra es n = 34 (siendo este estadístico el más preciso para muestras menores a 50 sujetos). Tras determinar una distribución no normal de los datos, se seleccionó el coeficiente Rho de Spearman (prueba no paramétrica) como estadístico de asociación. Las pruebas se realizaron con un nivel de confianza del 95% y un nivel de significancia $\alpha = 0.05$. De este modo, se garantizó la precisión y validez científica en la

determinación del grado de relación entre la V1 (Neurogerencia) y la V2 (Desarrollo de habilidades de liderazgo).

En lo tocante a los criterios éticos: El procesamiento de los datos garantizó el anonimato y la confidencialidad de los participantes, bajo el estricto cumplimiento de la Ley N° 29733 (Ley de Protección de Datos Personales en el Perú). Asimismo, se aseguró la participación voluntaria mediante la aplicación del consentimiento informado.

En lo concerniente al control de calidad: El informe final fue sometido a una revisión de originalidad mediante el sistema antiplagio Compilatio. El proceso de control de calidad arrojó un índice de similitud inferior al 10%, cumpliendo satisfactoriamente con los estándares de integridad académica de la institución.

Finalmente, con respecto a la presentación de los resultados: Esta se realizó siguiendo rigurosamente las normas APA (7.ª edición) para tablas y figuras. El análisis e interpretación se ejecutó bajo un enfoque integral y crítico, contrastando los hallazgos con el marco teórico y los antecedentes, considerando la especificidad del ámbito organizacional y el contexto de las Ciencias Sociales.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO:

En el presente capítulo se exponen y analizan los hallazgos derivados del procesamiento de los datos recolectados en el trabajo de campo. El proceso de recolección se efectuó mediante la técnica de la encuesta, empleando como instrumento un cuestionario estructurado de 39 reactivos. Este instrumento incorporó una escala de medición ordinal de tipo Likert, configurada en cinco intervalos de respuesta, lo que permitió capturar con precisión las percepciones de los sujetos de estudio. En cuanto a la estructura del instrumento, los primeros 15 ítems se orientaron a la evaluación de la variable Neurogerencia (V1). Los 24 enunciados restantes midieron la variable Desarrollo de Habilidades de Liderazgo (V2), para lo cual se utilizó la escala de autoinforme TMMS-24 (*Trait Meta-Mood Scale*). Este test psicométrico, ampliamente validado en el ámbito de la inteligencia emocional, se empleó en su versión adaptada al español por Extremera et al. (2004, pp. 216-217), garantizando así la fiabilidad en la medición de los procesos cognitivos y afectivos vinculados al liderazgo.

Respecto a la unidad de análisis, la aplicación se realizó de manera presencial sobre una muestra censal constituida por 34 directivos públicos del Gobierno Regional de Ucayali. La muestra integró a gerentes, subgerentes y directores de ambos sexos, cuya gestión se sitúa en un contexto de especial relevancia: el periodo de consolidación institucional tras la crisis sanitaria global (COVID-19), caracterizado por el retorno a la presencialidad plena y el cese definitivo de las modalidades de teletrabajo. Bajo este contexto, y en cumplimiento con los protocolos establecidos por la Escuela de Posgrado de la UNU, el análisis se ha estructurado en dos fases. En la primera, se describe el comportamiento de las variables mediante estadística descriptiva. Para ello, se presentan tablas de frecuencias absolutas elaboradas bajo las normas APA-7, complementadas con representaciones gráficas (barras y sectores circulares) que ilustran la caracterización de las unidades analizadas, expresadas mediante proporciones porcentuales relativas de cada dimensión evaluada. Finalmente, se aborda la fase de estadística inferencial. En este apartado se detallan los resultados de las pruebas de normalidad, las cuales determinaron la elección de estadígrafos paramétricos o no paramétricos. Asimismo, se expone la validez interna y el contraste de las hipótesis general y específicas, permitiendo establecer el grado de asociación o correlación entre la Neurogerencia y el Desarrollo de Habilidades de Liderazgo en el entorno gubernamental examinado.

4.1.1 Resultados frecuencia de datos Socio Demográficos.

Tabla 25

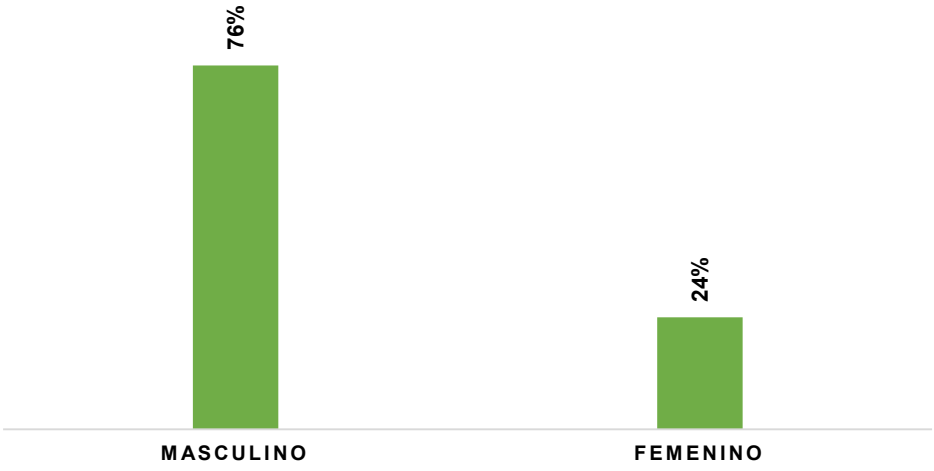
Frecuencia relativa de datos sociodemográficos, según Género.

Género	f	% Relativo	% Válido	% Acumulado
Masculino	26	76%	76%	76%
Femenino	8	24%	24%	100%
Total	34	100%	100%	

Nota. – Datos recolectados de (n =34) encuestados del Gobierno Regional de Ucayali en cargos de nivel gerencial o directivo mediante software IBM-SPSS Versión 27.0

Figura 17

Porcentaje relativo de datos socio demográficos, según Género.



Interpretación: En la Tabla 25 y Figura 17, observamos que 76 % de encuestados son de género masculino y 24 % femenino, evidenciando falta de representación de género en roles de liderazgo, lo que podría afectar a la toma de decisiones y a la diversidad de perspectivas en la organización. El predominio masculino podría fomentar una cultura organizacional donde se valoran más las habilidades y perspectivas masculinas, desaprovechando el talento femenino, lo que podría tener un impacto negativo en la productividad y el rendimiento.

Tabla 26

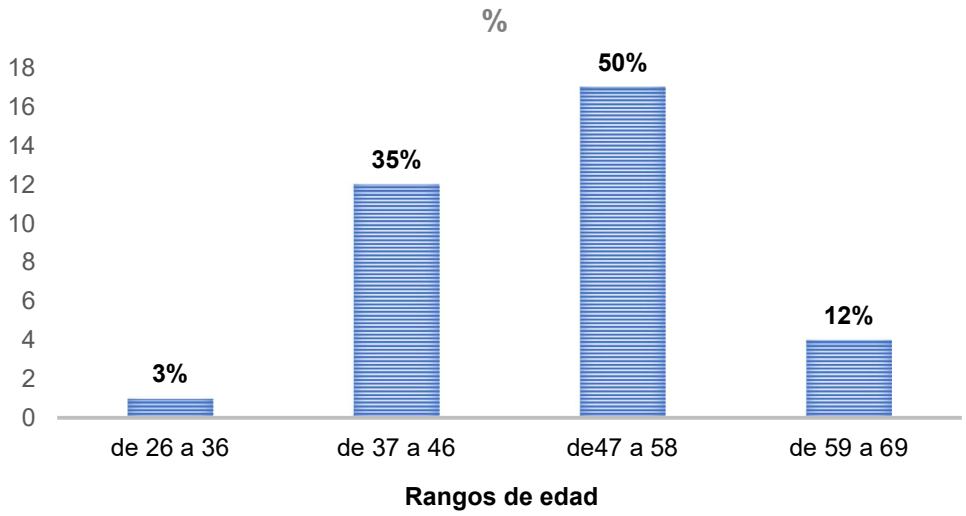
Frecuencia relativa de datos socio demográficos, según Rango de Edad.

Rango de edad	f	% Relativo	% válido	% acumulado
De 26 a 36 años	1	3%	3%	3%
De 37 a 46 años	12	35%	35%	38%
De 47 a 58 años	17	50%	50%	88%
De 59 a 69 años	4	12%	12%	100%
Total	34	100%	100%	

Nota. – Datos recolectados de (n =34) encuestados del Gobierno Regional de Ucayali en cargos de nivel gerencial o directivo mediante software IBM-SPSS Versión 27.0

Figura 18

Porcentaje relativo de datos socio demográficos, según Rango de Edad.



Interpretación: Observamos en la Tabla 26 y Figura 18, que 62% (21) de la muestra, tiene entre 47 y 69 años de edad, contra 38% (13) entre 26 y 46 años de edad, infiriéndose de ello, posible brecha generacional y digital que dificulta la adaptación a nuevas tecnologías y procesos. Prediciéndose mayor esfuerzo en capacitación y actualización de conocimientos, de la misma manera que, fomento de la salud y bienestar, tanto físico como mental, evitando estrés y agotamiento.

Tabla 27

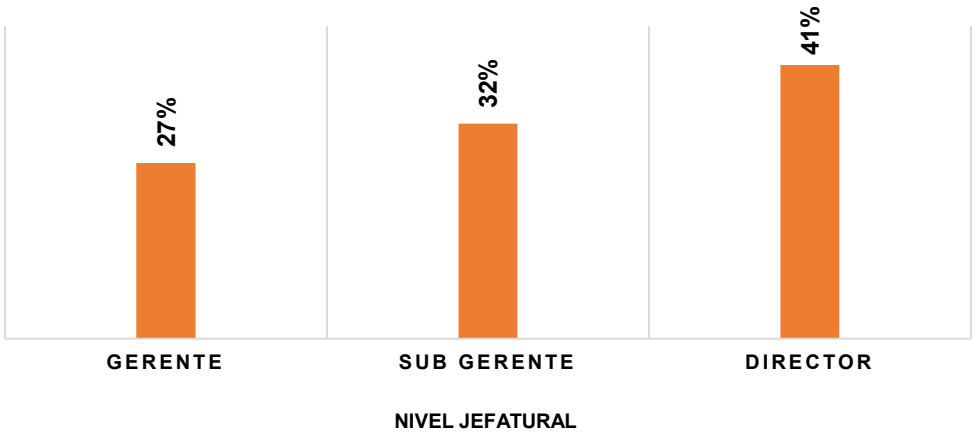
Frecuencia relativa de datos sociodemográficos, según Nivel Jefatural.

Nivel Jefatural	f	% Relativo	% válido	% acumulado
Gerente	9	27%	27%	27%
Sub gerente	11	32%	32%	59%
Director	14	41%	41%	100%
Total	34	100%	100%	

Nota. – Datos recolectados de (n =34) encuestados del Gobierno Regional de Ucayali en cargos de nivel gerencial o directivo mediante software IBM-SPSS Versión 27.0

Figura 19

Porcentaje relativo de datos sociodemográficos, según Nivel Jefatural.



Nota. Datos recolectados de (n =34) encuestados del Gobierno Regional de Ucayali en cargos de nivel gerencial o directivo mediante software IBM-SPSS Versión 27.0

Interpretación: De acuerdo con los hallazgos expuestos en la Tabla 27 y la Figura 19, se observa una distribución jerárquica donde el 59% de la muestra censal se concentra en los niveles de alta dirección estratégica, conformados por Gerentes (27%) y Subgerentes (32%). En contraste, el nivel de Director Regional, que representa la unidad operativa y ejecutora de las políticas sectoriales, alcanza el 41% de la representatividad. Tal distribución de frecuencias plantea la necesidad de evaluar si la estructura organizacional actual facilita la eficiencia operativa o si, por el contrario, genera una fragmentación en el ejercicio de la autoridad y la supervisión efectiva de los órganos de línea del Gobierno Regional de Ucayali.

Tabla 28

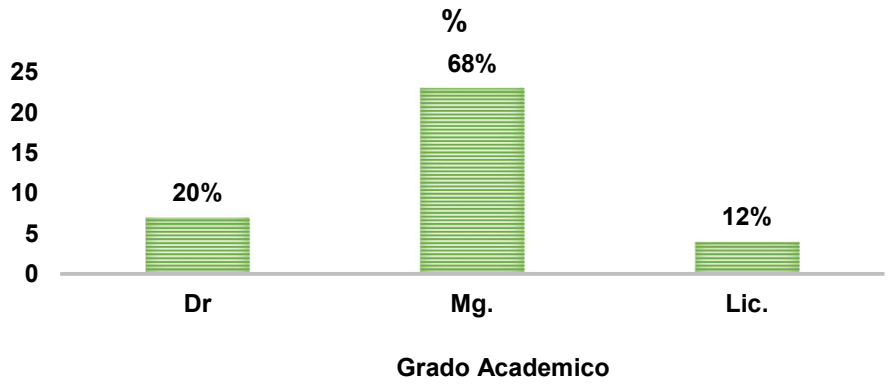
Frecuencia relativa de datos sociodemográficos, según Grado Académico.

Grado académico	f	% relativo	% válido	% acumulado
Doctor.	7	20%	20%	20%
Magister.	23	68%	68%	80%
Licenciado.	4	12%	12%	100%
Total	34	100%	100%	

Nota: Datos recolectados de (n =34) encuestados del Gobierno Regional de Ucayali en cargos de nivel gerencial o directivo mediante software IBM-SPSS Versión 27.0

Figura 20

Porcentajes relativos de datos sociodemográficos, según Grado Académico.



Nota. – Datos recolectados de (n =34) encuestados del Gobierno Regional de Ucayali en cargos de nivel gerencial o directivo mediante software IBM-SPSS Versión 27.0

Interpretación: Los hallazgos expuestos en la Tabla 28 y la Figura 20 revelan una elevada cualificación académica en la muestra censal, donde el 88 % de los directivos (n=30) posee grados de alta especialización (Maestría y Doctorado). Esta prevalencia sugiere una sólida base de habilidades duras y capital intelectual en la alta dirección del Gobierno Regional de Ucayali. No obstante, al tratarse de cargos de confianza - cuya designación bajo la normativa vigente faculta una amplia discrecionalidad administrativa - se observa una posible hegemonía de los criterios técnicos y credencialistas sobre la evaluación de competencias transversales. Esta concentración en el grado académico indica que el proceso de selección privilegia el conocimiento formal y el *expertise* técnico en detrimento de una evaluación rigurosa de las habilidades socioemocionales y de liderazgo. Los resultados plantean una brecha crítica: mientras el perfil cognitivo está validado institucionalmente, las competencias blandas necesarias para la conducción de equipos complejos no son evaluadas formalmente.

4.1.4 DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA DE DATOS AGRUPADOS: V1 NEUROGERENCIA.

Tabla 29

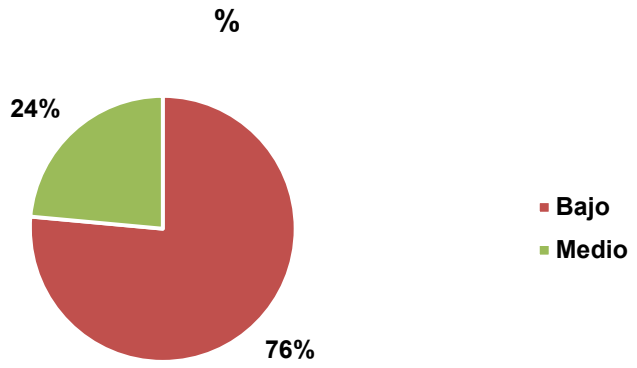
Distribución de Frecuencia de datos - Variable Neuro gerencia (V1)

Niveles del Baremo	Estadísticos			
	f	% relativo	% absoluto	% acumulado
Bajo	26	76%	76%	76%
Medio	8	24%	24%	100%
Total	34	100%	100%	

Nota. – Datos recolectados de (n =34) encuestados del Gobierno Regional de Ucayali en cargos de nivel gerencial o directivo.

Figura 21

Porcentaje relativo de datos de la Variable Neuro gerencia (V1).



Interpretación: Los resultados expuestos en la Tabla 29 y la Figura 21 revelan una marcada prevalencia de la variable Neurogerencia (V1) en el nivel Bajo, con un 76% de los datos (n=26). Esta concentración indica que la mayoría de los directivos encuestados percibe que las prácticas asociadas a esta variable ocurren «Nunca» o «Raramente». Complementariamente, el 24% restante se sitúa en el nivel Medio, vinculado a la frecuencia de «Algunas veces», mientras que se registra una ausencia total (0%) de valoraciones en el nivel Alto. La variable Neurogerencia se operacionaliza mediante nueve indicadores que evalúan la frecuencia de participación en prácticas organizadas por la entidad para el desarrollo del liderazgo desde una perspectiva neurocognitiva. En ese sentido, la distribución de frecuencias permite deducir un déficit institucional crítico: el 100% de la muestra censal manifiesta una exposición nula o intermitente a programas de formación o fortalecimiento emocional.

4.1.4.1 Distribución de frecuencias D1-V1: Conciencia de uno mismo

Tabla 30

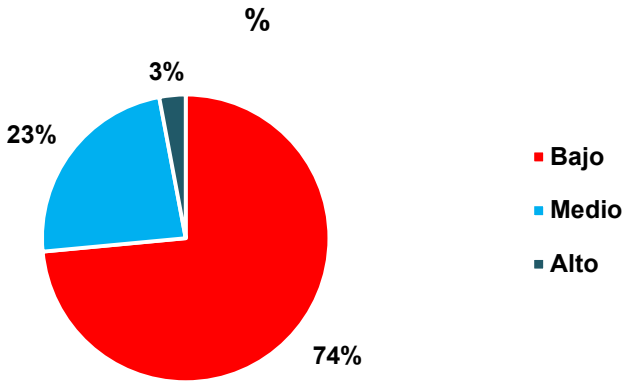
Frecuencia de datos de la dimensión "Conciencia de uno mismo" (D1-V1).

		Estadísticos		
Baremo	f	% relativo	% absoluto	% acumulado
Nivel Bajo	25	74%	74%	74%
Nivel Medio	8	23%	23%	97%
Nivel Alto	1	3%	3%	100%
Total	34	100%	100%	

Nota. – Datos recolectados de (n =34) encuestados del Gobierno Regional de Ucayali en cargos de nivel gerencial o directivo.

Figura 22

Porcentaje relativo de datos de la dimensión Conciencia de uno mismo - D1-V1.



Interpretación: Los hallazgos detallados en la Tabla 30 y la Figura 22 revelan una concentración predominante del 74% de la muestra en el nivel Bajo, correspondiente a frecuencias de respuesta «Nunca» o «Raramente». Un 23% adicional se ubica en el nivel Medio «Algunas veces», mientras que solo un exiguo 3% alcanza el nivel Alto. La Dimensión 1, Conciencia de uno mismo, operacionaliza la frecuencia de participación de los directivos en procesos de retroalimentación y autoconocimiento mediante técnicas como el *feedback* 360°, centros de evaluación, autoobservación y entrevistas a profundidad. En este sentido, la distribución de los datos permite deducir que el 97% de los encuestados percibe una carencia casi absoluta de programas institucionales orientados al desarrollo de la autoconciencia. Esta deficiencia resulta crítica, pues limita el fortalecimiento de competencias clave para el ejercicio de un liderazgo gerencial efectivo (Goleman y Cherniss, 2005).

Tabla 31

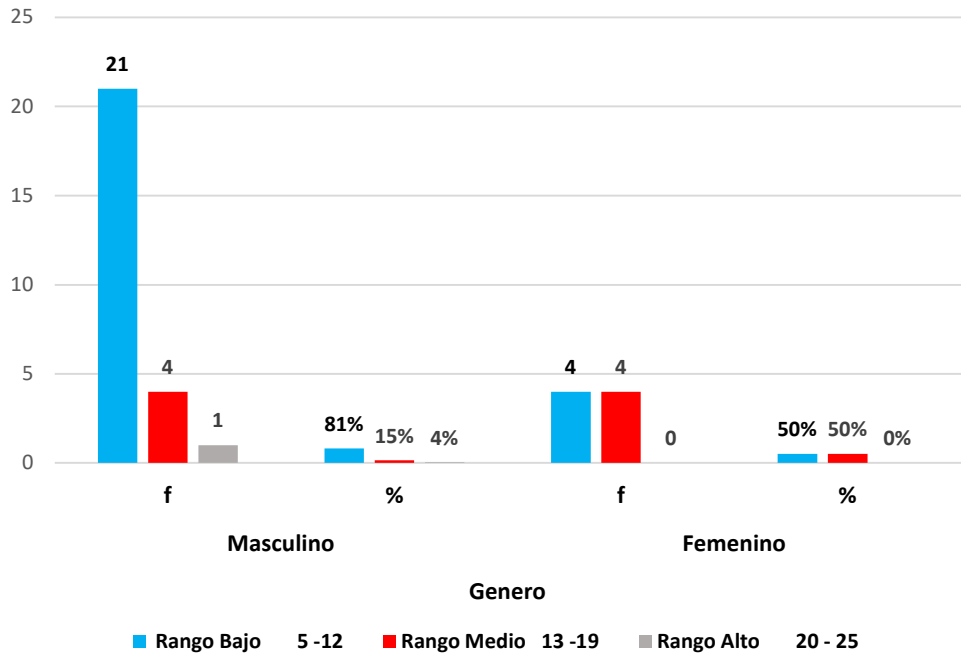
Frecuencia de respuestas por género, según Baremo D1 "Conciencia de uno mismo".

D1-V1 Conciencia de uno mismo			Genero				Total	
			Masculino		Femenino			
			f	%	f	%	f	%
Rangos baremo	Bajo	5 -12	21	81%	4	50%	25	73%
	Medio	13 -19	4	15%	4	50%	8	24%
	Alto	20 - 25	1	4%	0	0%	1	3%
	Total		26	100%	8	100%	34	100%

Nota. – Datos recolectados de (n =34) encuestados del Gobierno Regional de Ucayali en cargos de nivel gerencial o directivo.

Figura 23

Porcentaje de respuestas de género, según Rango de Baremo - D1.



Interpretación: La tabla 31 y Figura 23 muestra que el 81% de la muestra de género masculino y el 50% de género femenino percibe que *Nunca o Raramente recibe formación emocional;* Igualmente, el 15% de encuestados de género masculino y 50% de género femenino, percibe que *Algunas Veces recibe formación emocional.* Tan solo el 4% de género masculino percibe recibir formación emocional *Con bastante frecuencia o Muy frecuentemente.*

Tabla 32

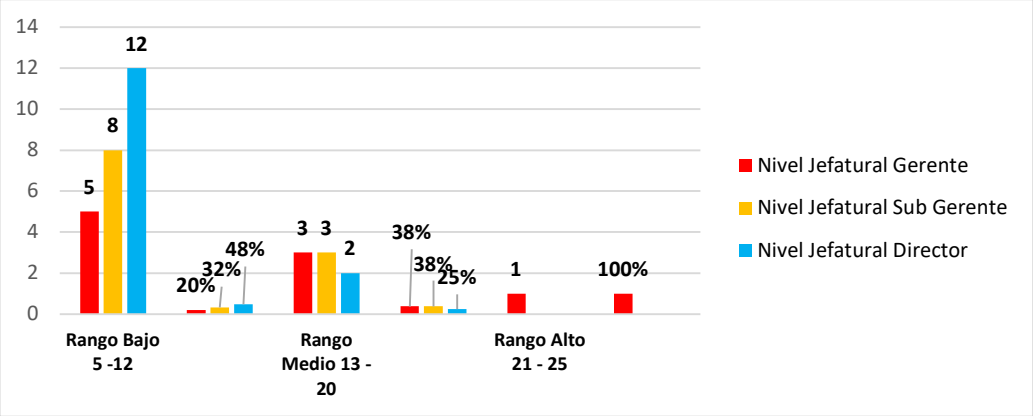
Frecuencia de respuestas por Nivel jefatural, según Baremo D1 "Conciencia de uno mismo".

D1-V1 Conciencia de uno mismo		Baremo							
		Rango Bajo 5 -12		Rango Medio 13 -20		Rango Alto 21 - 25		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Nivel Jefatural	Gerente	5	20%	3	37.5%	1	100%	9	27%
	Sub Gerente	8	32%	3	37.5%	0	0%	11	32%
	Director	12	48%	2	25.0%	0	0%	14	41%
Total		25	100%	8	100%	1	100%	34	100%

Nota. – Datos recolectados de (n =34) encuestados del Gobierno Regional de Ucayali en cargos de nivel gerencial o directivo.

Figura 24

Porcentaje de respuestas por Nivel jefatural, según Baremo - D1.



Interpretación: En la Tabla 32 y la Figura 24, se observa una marcada tendencia hacia el nivel Bajo en la percepción de formación sobre Conciencia de uno mismo, donde convergen el 48% de Directores, el 32% de Subgerentes y el 20% de Gerentes. Estos resultados permiten deducir que la mayor parte del cuerpo directivo, percibe que la entidad «Nunca» o «Raramente» promueve el desarrollo de las competencias emocionales. Paralelamente, se advierte una transición hacia el nivel Medio de la muestra, compuesto por Gerentes y Subgerentes (37.5% cada uno), seguidos por un 25% de Directores; Este grupo infiere que la formación emocional se suscita solo de manera intermitente o «Algunas veces». Finalmente, el nivel Alto registra una frecuencia marginal, representada exclusivamente por un gerente (100% de dicho rango).

Tabla 33

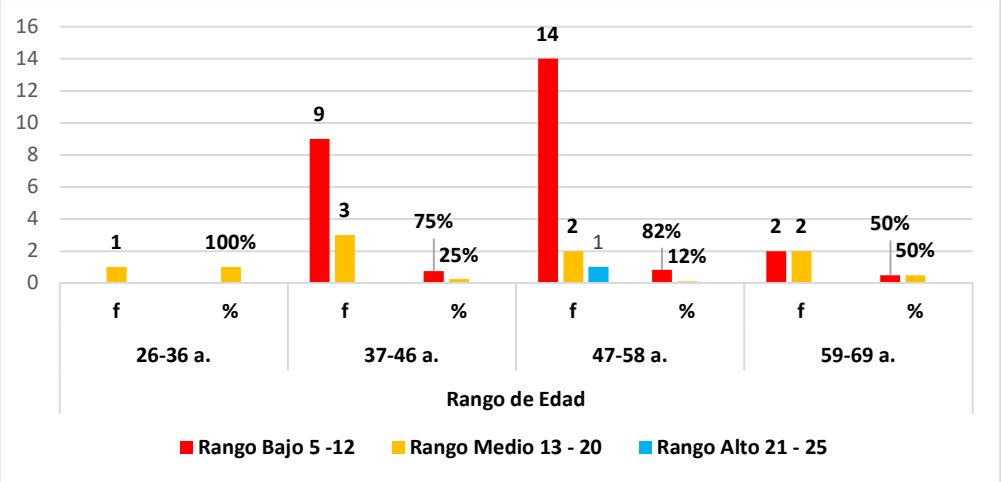
Frecuencia de respuestas por Rango de edad, según Baremo D1 "Conciencia de uno mismo".

D1 -V1 Conciencia de uno mismo			Rango de Edad 26-36 a. f	26-36 a. %	37-46 a. f	37-46 a. %	47-58 a. f	47-58 a. %	59-69 a. f	59-69 a. %	Total f	Total %
Rangos baremo	Bajo	5 -12	0	0%	9	75%	14	82%	2	50%	25	74%
	Medio	13 - 20	1	100%	3	25%	2	12%	2	50%	8	23%
	Alto	21 - 25	0	0%	0	0%	1	6%	0	0%	1	3%
Total			1	100%	12	100%	17	100%	4	100%	34	100%

Nota. – Datos recolectados de (n =34) encuestados del Gobierno Regional de Ucayali en cargos de nivel gerencial o directivo.

Figura 25

Porcentaje de respuestas por Rango de edad, según Baremo D1.



Interpretación: Según los resultados expuestos en la Tabla 33 y la Figura 25, se observa que el 74% de los directivos encuestados, situados en el rango etario de 37 a 69 años, se concentra en el nivel Bajo de la escala. Esta distribución permite deducir una percepción de ausencia o precariedad en habilidades de autoconciencia, al manifestar que «Nunca» o «Raramente» participan en procesos orientados al desarrollo de estas competencias críticas. Por otro lado, el 23% con edades comprendidas entre los 26 y 69 años, se ubica en el nivel Medio, lo que infiere una exposición intermitente o percibida solo «Algunas veces» a programas de formación emocional. Finalmente, en el nivel Alto, únicamente un encuestado (3%) manifiesta recibir formación en habilidades y competencias de autoconciencia con «Bastante frecuencia» o «Muy frecuentemente».

4.1.4.2 Distribución de frecuencias D2-V1: AUTOGESTIÓN

Tabla 34

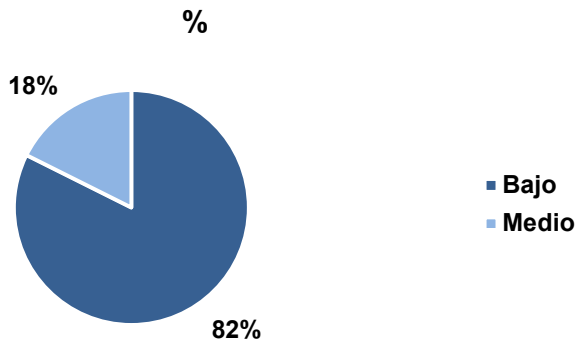
Distribución de Frecuencia de datos de dimensión Autogestión: D2-V1.

Estadísticos				
Baremo	f	% relativo	% absoluto	% acumulado
Rango bajo	28	82%	82%	82%
Rango Medio	6	18.%	18%	100%
Total	34	100%	100%	

Nota. – Datos recolectados de (n =34) encuestados del Gobierno Regional de Ucayali en cargos de nivel gerencial o directivo.

Figura 26

Porcentaje relativo de datos de la dimensión Autogestión - D2-V1.



Interpretación: Los hallazgos en la Tabla 34 y la Figura 26 revelan que el 82% de los datos se concentran en el nivel Bajo, vinculados a las categorías de respuesta «Nunca» o «Raramente». Complementariamente, el 18% de la muestra se sitúa en el nivel Medio (Algunas veces), mientras que se registra una ausencia absoluta de valores en el nivel Alto. La Dimensión Autogestión, operacionaliza la frecuencia de participación de los directivos en programas que emplean herramientas como la meditación y técnicas cognitivo-conductuales para el fortalecimiento del perfil gerencial. La distribución de frecuencias permite inferir que el 100 % de la muestra percibe una carencia de formación sostenida en esta área, lo que limita el desarrollo de competencias críticas como el autocontrol, la fiabilidad, la adaptabilidad y la motivación de logro, que Goleman y Cherniss (2005) identifican como esenciales para la regulación emocional y la eficiencia en la toma de decisiones directivas.

Tabla 35

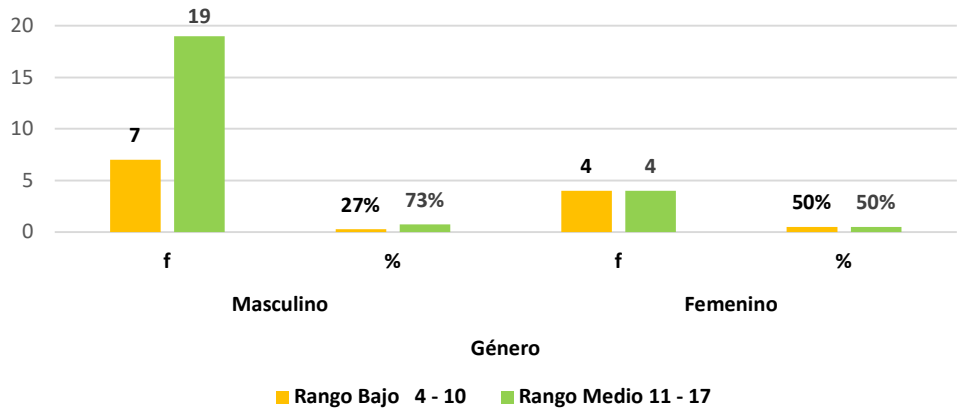
Frecuencia de respuestas por género, según Baremo D2 "Autogestión".

D2 -V1 Autogestión			Género				Total	
			Masculino		Femenino			
			f	%	f	%	f	%
Rangos baremo	Bajo	4 - 10	7	27%	4	50%	11	32%
	Medio	11 - 17	19	73%	4	50%	23	68%
Total			26	100%	8	100%	34	100%

Nota. – Datos recolectados de (n =34) encuestados del Gobierno Regional de Ucayali en cargos de nivel gerencial o directivo.

Figura 27

Porcentaje de respuestas de género, según Baremo – D2



Interpretación: De acuerdo con los hallazgos expuestos en la Tabla 35 y la Figura 27, se observa una percepción diferenciada por género respecto a la frecuencia de capacitación en la dimensión Autogestión. En el nivel Medio, se ubica el 73% de la muestra masculina y el 50% de la femenina, resultados que permiten inferir una autopercepción de formación intermitente o percibida solo «Algunas veces». Paralelamente, se advierte que el 50% de las mujeres y el 27% de los varones se sitúan en el nivel Bajo, lo que colige que este segmento percibe una ausencia casi total «Nunca» o «Raramente» de fortalecimiento emocional institucional. Cabe destacar la inexistencia de datos en el nivel Alto para ambos sexos. Esta distribución de frecuencias revela una brecha crítica en la formación de habilidades de autogestión, evidenciando que, independientemente del género, la política de desarrollo directivo en el Gobierno Regional de Ucayali no alcanza estándares de continuidad ni de alta frecuencia en la instrucción de competencias de regulación emocional.

Tabla 36

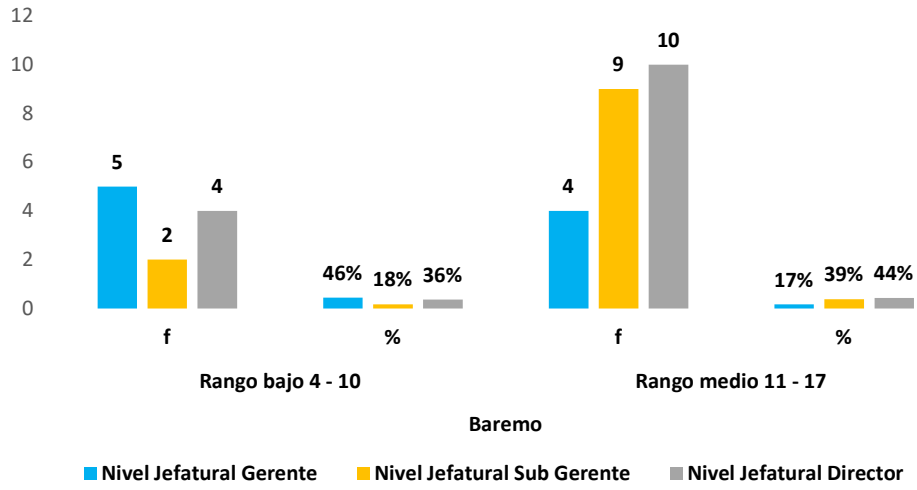
Frecuencia de respuestas por Nivel Jefatural, según Baremo D2 "Autogestión".

D2-V1 Autogestión		Baremo				Total	
		Rango bajo		Rango medio			
		f	%	f	%	f	%
Nivel Jefatural	Gerente	5	46%	4	17%	9	26%
	Sub Gerente	2	18%	9	39%	11	32%
	Director	4	36%	10	44%	14	41%
Total		11	100%	23	100%	34	100%

Nota. – Datos recolectados de (n =34) encuestados del Gobierno Regional de Ucayali en cargos de nivel gerencial o directivo.

Figura 28

Porcentaje de respuestas por Nivel Jefatural, según Baremo – D2.



Interpretación: De acuerdo con la Tabla 36 y la Figura 28, la distribución de frecuencias según el cargo jerárquico revela una tendencia crítica en la percepción de la Autogestión. En el nivel Bajo, se sitúa el 46% de Gerentes, el 36% de Directores y el 18% de Subgerentes, datos que permiten deducir que este segmento percibe que la entidad «Nunca» o «Raramente» promueve el desarrollo de competencias de autorregulación emocional. Simultáneamente, el nivel Medio agrupa al 44% de Directores, al 39% de Subgerentes y al 17% de Gerentes, quienes infieren recibir formación emocional solo «Algunas veces». Es imperativo destacar la ausencia total de datos en el nivel Alto, lo que evidencia que ninguna unidad de análisis, independientemente de su rango de autoridad, autopercibe la existencia de programas de capacitación en autogestión con una frecuencia constante o suficiente.

Tabla 37

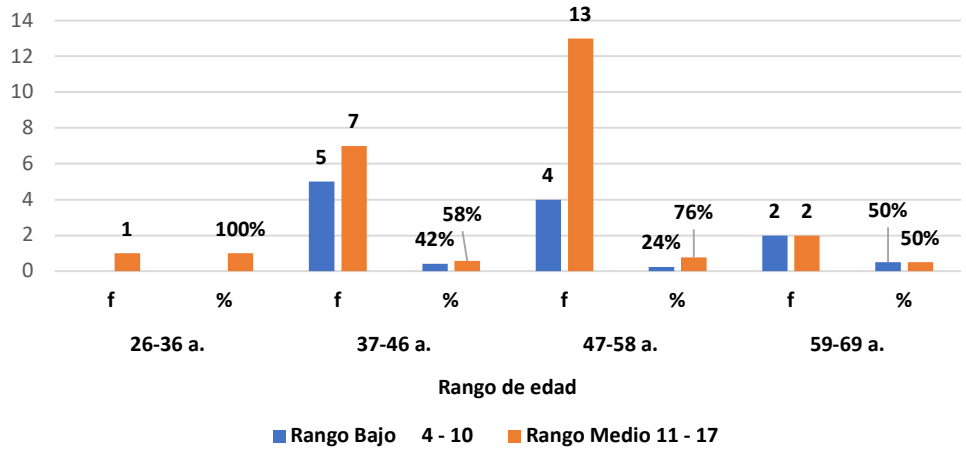
Frecuencia de respuestas por Rango de edad, según Baremo D2 "Autogestión".

D2-V1 Autogestión		Rango de edad								Total	
		26-36 a.		37-46 a.		47-58 a.		59-69 a.			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Rangos Baremo	Bajo	0	0%	5	42%	4	24%	2	50%	11	32%
	Medio	1	100%	7	58%	13	76%	2	50%	23	68%
Total		1	100%	12	100%	17	100%	4	100%	34	100%

Nota. – Datos recolectados de (n =34) encuestados del Gobierno Regional de Ucayali en cargos de nivel gerencial o directivo.

Figura 29

Porcentaje de respuestas por Rango de edad, según Baremo – D2.



Interpretación: Según los hallazgos detallados en la Tabla 37 y la Figura 29, el 68% de los directivos encuestados, con edades comprendidas entre los 26 y 69 años, se sitúa en el nivel Medio de la escala. Este resultado infiere una autopercepción de formación intermitente, donde el desarrollo de habilidades y competencias de Autogestión ocurre solo «Algunas veces». Por otro lado, el 32% de la muestra, perteneciente exclusivamente al rango etario de 37 a 69 años, se ubica en el nivel Bajo, lo que permite colegir que este segmento percibe que la entidad «Nunca» o «Raramente» promueve el fortalecimiento de dichas capacidades. Asimismo, el análisis estadístico confirma la ausencia absoluta de frecuencias en el nivel Alto, lo que evidencia que ninguna unidad de análisis, independientemente de su madurez cronológica, percibe una formación emocional sistemática o frecuente.

Tabla 38

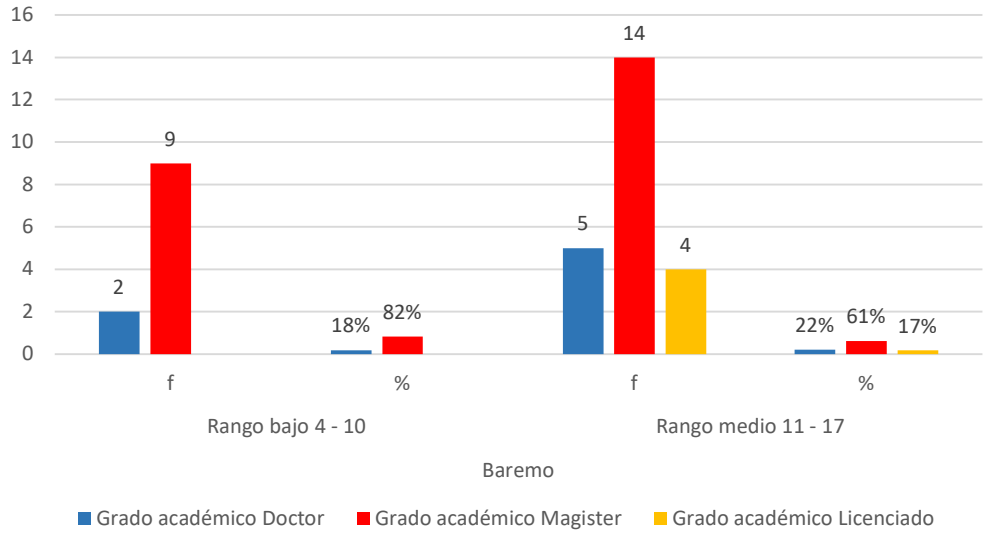
Frecuencia de respuestas por Nivel Académico, según Baremo D2 "Autogestión".

D2-V1 Autogestión		Baremo: Rango bajo f	Rango bajo %	Rango medio f	Rango medio %	Total f	Total %
Grado académico	Doctor	2	18%	5	22%	7	20%
	Magister	9	82%	14	61%	23	68%
	Licenciado	0	0%	4	17%	4	12%
Total		11	100%	23	100%	34	100%

Nota. – Datos recolectados de (n =34) encuestados del Gobierno Regional de Ucayali en cargos de nivel gerencial o directivo.

Figura 30

Porcentaje de respuestas por Nivel Académico, según Baremo – D2.



Interpretación: Según se observa en la Tabla 38 y la Figura 30, en el nivel Bajo, se concentra el 82% de los magísteres y el 18% de los doctores, lo que permite colegir que este segmento de la alta dirección autopercibe que la institución «Nunca» o «Raramente» promueve el fortalecimiento de sus capacidades de autorregulación. Simultáneamente, en el nivel Medio se registra la participación del 61% de magísteres, el 22% de doctores y el 17% de licenciados, quienes infieren recibir formación emocional solo de manera intermitente o «Algunas veces». Es imperativo destacar la ausencia absoluta de frecuencias en el nivel Alto. Esta uniformidad en la carencia de niveles óptimos de capacitación revela que, en el Gobierno Regional de Ucayali, el alto capital intelectual de los directivos no está siendo complementado con programas institucionales de neurogerencia que potencien su eficacia directiva.

4.1.4.3 Distribución de frecuencias D3-V1: *CONCIENCIA SOCIAL*

Tabla 39

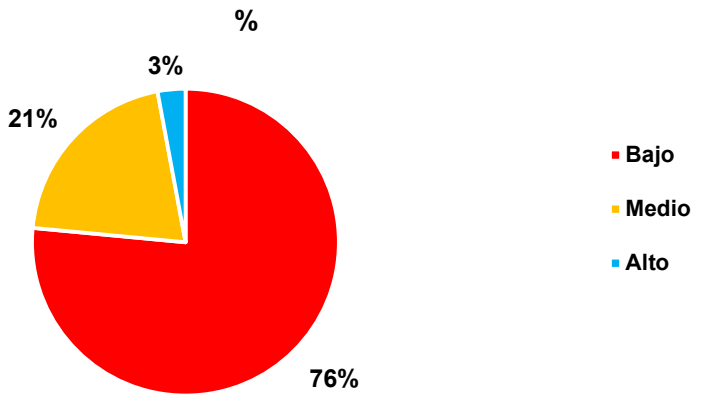
Distribución de frecuencia de datos de la dimensión Conciencia Social - D3-V1.

Estadísticos				
Nivel de Baremo	N	% relativo	% absoluto	% acumulado
Bajo	26	76%	76%	76%
Medio	7	21%	21%	97%
Alto	1	3%	3%	100%
Total	34	100%	100%	

Nota. – Datos recolectados de (n =34) encuestados del Gobierno Regional de Ucayali en cargos de nivel gerencial o directivo.

Figura 31

Porcentaje relativo de datos de la dimensión Conciencia Social – D3-V1.



Interpretación: Los resultados de la Tabla 39 y Figura 31 muestran una marcada prevalencia del nivel Bajo (76%), correspondiente a las categorías "Nunca" o "Raramente". Un 21% de los directivos se ubica en el nivel Medio, mientras que solo el 3% alcanza el nivel Alto. La frecuencia acumulada (97%) evidencia que la casi totalidad de la muestra percibe una carencia de formación emocional en habilidades sociales y competencias clave como la empatía, orientación al servicio y conciencia organizativa, por parte de la entidad.

Tabla 40

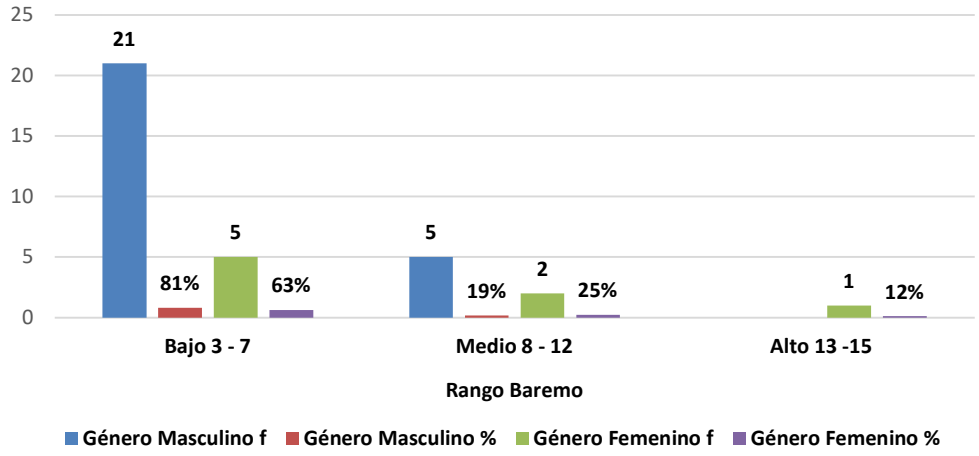
Frecuencia de respuestas por Género, según Baremo D3 "Conciencia Social".

D3-V1 Conciencia Social		Género				Total	
		Masculino		Femenino			
		f	%	f	%	f	%
Rangos baremo	Bajo	21	81%	5	63%	26	76%
	Medio	5	19%	2	25%	7	21%
	Alto	0	0%	1	12%	1	3%
Total		26	100%	8	100%	34	100%

Nota. – Datos recolectados de (n =34) encuestados del Gobierno Regional de Ucayali en cargos de nivel gerencial o directivo.

Figura 32

Porcentaje de respuestas por Género, según Baremo – D3.



Interpretación: El análisis comparativo de la Tabla 40 revela que la carencia de habilidades sociales es un rasgo predominante en ambos géneros, aunque con matices distintos. Mientras que la gran mayoría de la muestra (81% de hombres y 63% de mujeres) se concentra en el rango Bajo del baremo, el nivel Alto muestra una nulidad absoluta en el género masculino, mientras que en el femenino solo alcanza un 12% (1 encuestada). Al integrar los niveles bajo y medio, el 100% de los directivos varones y el 88% de las directivas mujeres reconocen una formación emocional insuficiente o esporádica. Este escenario ratifica la necesidad urgente de implementar programas de neurogerencia que atiendan la falta de empatía y conciencia organizativa en la alta dirección de la entidad, con una brecha de competencias aún más crítica entre los directivos varones.

Tabla 41

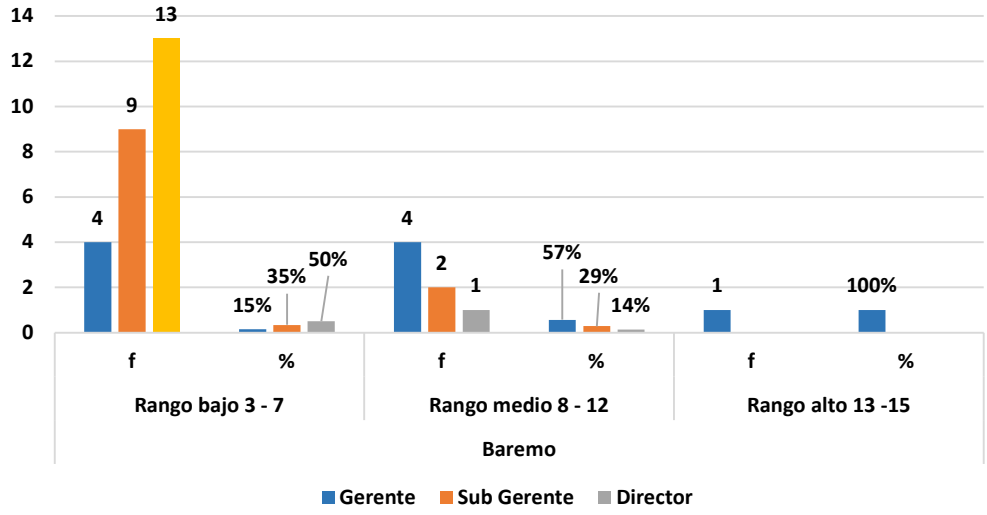
Frecuencia de respuestas por Nivel Jefatural, según Baremo D3 "Conciencia Social".

D3-V1 Conciencia Social		Rangos del Baremo						Total	
		Bajo		Medio		Alto			
		f	%	f	%	f	%	f	%
Nivel Jefatural	Gerente	4	15%	4	57%	1	100%	9	27%
	Sub Gerente	9	35%	2	29%	0	0%	11	32%
	Director	13	50%	1	14%	0	0%	14	41%
Total		26	100%	7	100%	1	100%	34	100%

Nota. – Datos recolectados de (n =34) encuestados del Gobierno Regional de Ucayali en cargos de nivel gerencial o directivo.

Figura 33

Porcentaje de respuestas por Nivel Jefatural, según Baremo – D3.



Interpretación: Según la Tabla 41 y Figura 33, la carencia de Conciencia Social se agudiza en los niveles jerárquicos más altos. Los resultados muestran que el rango Bajo está compuesto mayoritariamente por Directores y Subgerentes (85% del total de dicho rango), quienes reportan no recibir formación emocional. Por el contrario, el nivel Medio es ocupado principalmente por Gerentes (57% de dicho rango), mientras que el nivel Alto queda desierto para los cargos de Dirección y Subgerencia. Estos hallazgos ratifican que la alta dirección del pliego carece de las competencias subyacentes de la Conciencia Social, como la empatía y la orientación al servicio, necesarias para la gestión neurogerencial.

Tabla 42

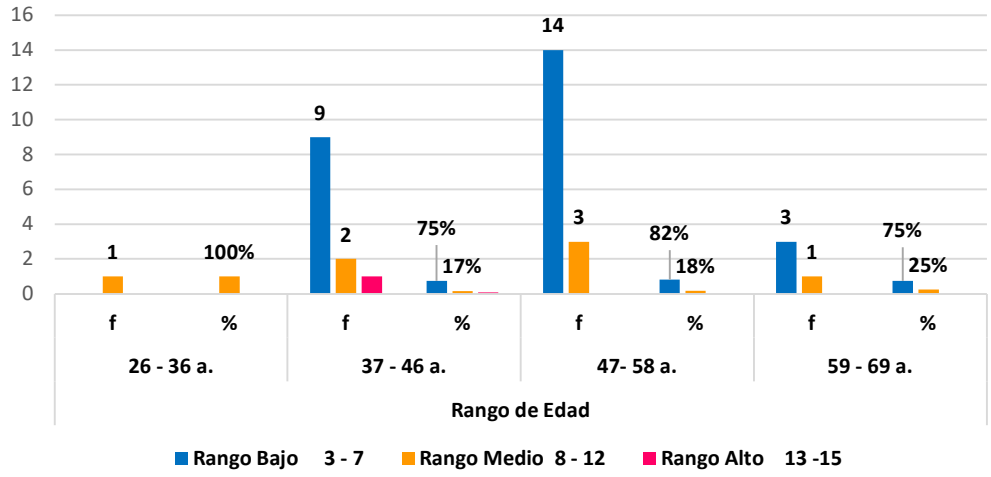
Frecuencia de respuestas por Rango de edad, según Baremo D3 "Conciencia Social".

D3-V1 Conciencia Social		Rangos de Edad								Total	
		26 - 36 a.		37 - 46 a.		47- 58 a.		59 - 69 a.			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Rango	Bajo	0	0%	9	75%	14	82%	3	75%	26	76%
	Medio	1	100%	2	17%	3	18%	1	25%	7	21%
	Alto	0	0%	1	8%	0	0%	0	0%	1	3%
Total		1	100%	12	100%	17	100%	4	100%	34	100%

Nota. – Datos recolectados de (n =34) encuestados del Gobierno Regional de Ucayali en cargos de nivel gerencial o directivo.

Figura 34

Porcentaje de respuestas por Rango de edad, según Baremo – D3.



Interpretación: Según la Tabla 42 y Figura 34, el déficit en Conciencia Social es un fenómeno generalizado en la alta dirección (persistente en todos los grupos etarios). El 76% de los directivos, concentrados principalmente entre los 37 y 69 años, se ubica en el nivel Bajo, percibiendo una formación emocional nula o mínima. Al sumar el nivel Medio (21%), se confirma que casi la totalidad de la muestra carece de un desarrollo sólido en habilidades sociales. Cabe destacar que el nivel Alto es prácticamente inexistente (3%), registrándose un único caso en el segmento de 37 a 46 años, lo que ratifica la desatención institucional hacia estas competencias independientemente de la edad del directivo.

Tabla 43

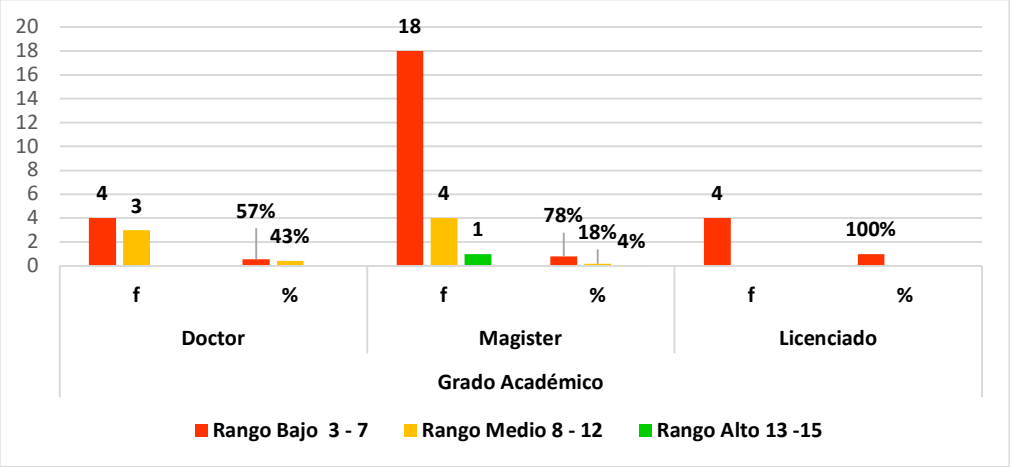
Frecuencia de respuestas por Nivel Académico, según Baremo D3 "Conciencia Social".

D3-V1 Conciencia Social		Grado Académico: Doctor f	Doctor %	Magister f	Magister %	Licenciado f	Licenciado %	Total f	Total %
Rango baremo	Bajo	4	57%	18	78%	4	100%	26	76%
	Medio	3	43%	4	18%	0	0%	7	21%
	Alto	0	0%	1	4%	0	0%	1	3%
Total		7	100%	23	100%	4	100%	34	100%

Nota. – Datos recolectados de (n =34) encuestados del Gobierno Regional de Ucayali en cargos de nivel gerencial o directivo.

Figura 35

Porcentaje de respuestas por Nivel Académico, según Baremo – D3.



Interpretación: Los resultados expuestos en la Tabla 43 y Figura 35 revelan una marcada tendencia hacia el nivel Bajo en la dimensión "Conciencia Social". En este rango se sitúan el 100% de los licenciados, el 78% de los magísteres y el 57% de los doctores; cifras que sugieren una autopercepción de carencia (frecuencia "Nunca" o "Raramente") respecto a la formación en habilidades sociales. En contraste, el nivel Medio presenta una incidencia menor, destacando un 43% en los doctores y un 18% en los magísteres, quienes perciben recibir dicha formación solo "algunas veces". Finalmente, la prevalencia en el nivel Alto es marginal, representando únicamente al 4% de los magísteres encuestados, lo que evidencia una brecha significativa en el desarrollo de competencias de conciencia social en los niveles gerenciales del Gobierno Regional de Ucayali.

4.1.4.4 Distribución de frecuencias D4-V1: *GESTIÓN DE RELACIONES*

Tabla 44

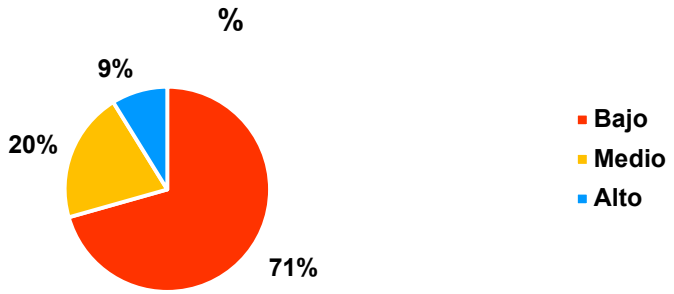
*Distribución de Frecuencia de datos de la Dimensión Gestión de Relaciones (**D4-V1).***

D4-V1 Gestión de relaciones		*Estadísticos* f	% Relativo	% Absoluto	% Acumulado
Rangos baremo	Bajo	24	71%	71%	71%
	Medio	7	20%	20%	91%
	Alto	3	9%	9%	100%
Total		34	100%	100%	

Nota. – Datos recolectados de (n =34) encuestados del Gobierno Regional de Ucayali en cargos de nivel gerencial o directivo.

Figura 36

Porcentaje relativo de datos de la dimensión Gestión de Relaciones – *D4-V1.*



Interpretación: Según los resultados de la Tabla 44 y Figura 36, el 71% de los directivos evaluados se sitúa en el nivel Bajo de la dimensión Gestión de Relaciones, lo que indica que casi nunca participan en programas de formación sobre esta competencia. Si se considera la frecuencia acumulada, se observa que el 91% de la muestra se ubica entre los niveles Bajo y Medio, percibiendo una participación escasa o solo ocasional en técnicas de modelado de conducta. Esta tendencia revela una brecha crítica en el desarrollo de destrezas fundamentales como el liderazgo con visión de futuro, la influencia, la resolución de conflictos y el trabajo en equipo. En contraste, solo un 9% de los encuestados alcanza el nivel Alto, lo que confirma que la implementación de prácticas de neurogerencia orientadas a fortalecer los vínculos y catalizar cambios es aún mínima en el Gobierno Regional de Ucayali.

Tabla 45

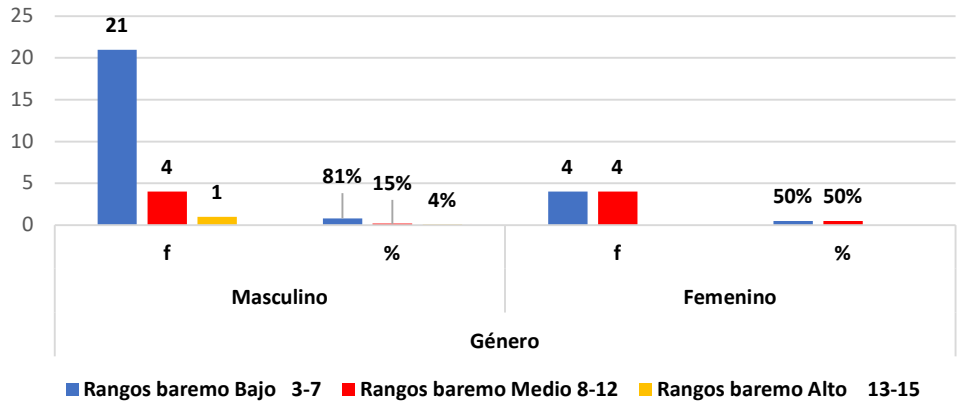
Frecuencia de respuestas por género, según Baremo D4 "Gestión de Relaciones".

D4-V1 Gestión de relaciones		Género				Total	
		Masculino		Femenino			
		f	%	f	%	f	%
Rangos baremo	Bajo	21	81%	4	50%	25	74%
	Medio	4	15%	4	50%	8	23%
	Alto	1	4%	0	0%	1	3%
Total		26	100%	8	100%	34	100%

Nota. – Datos recolectados de (n =34) encuestados del Gobierno Regional de Ucayali en cargos de nivel gerencial o directivo.

Figura 37

Porcentaje de respuestas por Género, según Baremo – D4.



Interpretación: Los resultados de la Tabla 45 y Figura 37 evidencian una marcada tendencia hacia los niveles deficitarios de la dimensión Gestión de Relaciones en ambos géneros. En el rango Bajo, destaca una mayor prevalencia del género masculino (81%) frente al femenino (50%), lo que sugiere una percepción mayoritaria de formación casi inexistente ("Nunca" o "Raramente") en esta área. Por el contrario, el nivel Medio refleja una mejor posición relativa en las mujeres (50%) comparada con los hombres (15%), quienes perciben recibir capacitación solo de manera ocasional. Finalmente, la presencia en el nivel Alto es marginal y exclusiva del segmento masculino (4%) y ausencia total en el segmento femenino, lo que subraya la necesidad de fortalecer las habilidades de neurogerencia vinculadas a la gestión de vínculos y competencias avanzadas en gestión de relaciones en la alta dirección de la entidad.

Tabla 46

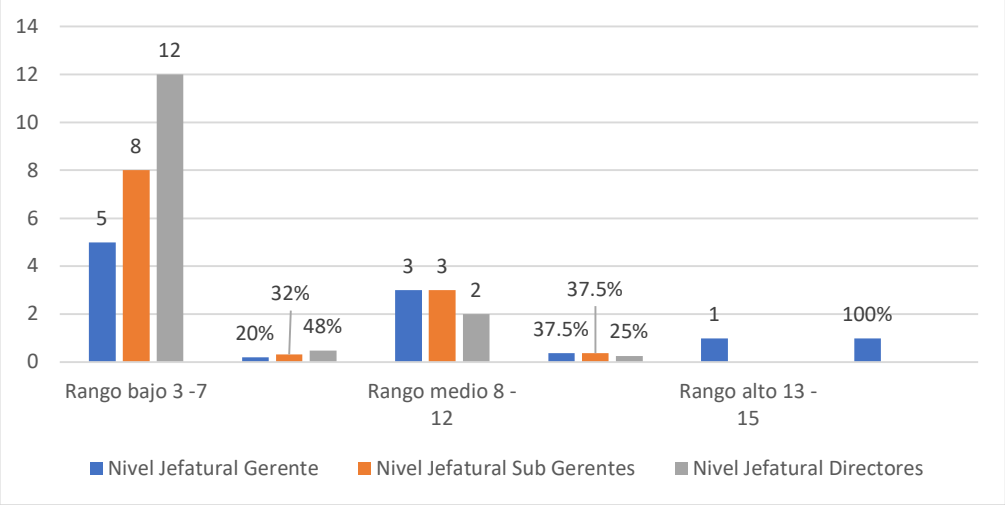
Frecuencia de respuestas por Nivel Jefatural, según Baremo D4 "Gestión de Relaciones".

D4-V1 Gestión de relaciones		Baremo						Total	
		Bajo		Medio		Alto			
		f	%	f	%	f	%	f	%
Nivel Jefatural	Gerente	5	20%	3	37.5%	1	100%	9	27%
	Sub Gerentes	8	32%	3	37.5%	0	0%	11	32%
	Directores	12	48%	2	25%	0	0%	14	41%
Total		25	100%	8	100%	1	100%	34	100%

Nota. – Datos recolectados de (n =34) encuestados del Gobierno Regional de Ucayali en cargos de nivel gerencial o directivo.

Figura 38

Porcentaje de respuestas por Nivel Jefatural, según Baremo – D4.



Interpretación: Los resultados de la Tabla 46 y Figura 38 revelan un predominio del nivel Bajo en la dimensión Gestión de Relaciones, afectando principalmente a los Directores (48%) y Subgerentes (32%), frente a un 20% de los Gerentes. Estos datos sugieren que la mayoría del cuerpo directivo percibe una formación casi inexistente ("Nunca" o "Raramente") en esta área. En el nivel Medio, se observa una distribución equitativa entre Gerentes y Subgerentes (37.5% cada uno), quienes manifiestan recibir capacitación de manera ocasional. Por último, la excelencia en esta dimensión (nivel Alto) es mínima, representada por un único directivo del nivel gerencial, lo que evidencia que la formación en liderazgo y resolución de conflictos no ha sido institucionalizada en la muestra evaluada.

Tabla 47

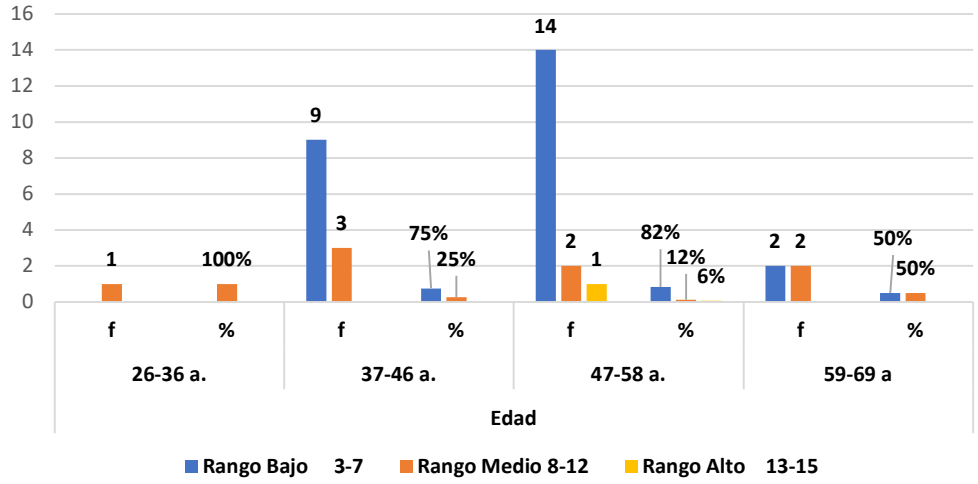
Frecuencia de respuestas por Rango de edad, según Baremo D4 "Gestión de Relaciones".

D4-V1 Gestión de relaciones		Rangos de edad 26-36 a.		37-46 a.		47-58 a.		59-69 a		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Rangos baremo	Bajo	0	0%	9	75%	14	82%	2	50%	25	74%
	Medio	1	100%	3	25%	2	12%	2	50%	8	23%
	Alto	0	0%	0	0%	1	6%	0	0%	1	3%
Total		1	100%	12	100%	17	100%	4	100%	34	100%

Nota. – Datos recolectados de (n =34) encuestados del Gobierno Regional de Ucayali en cargos de nivel gerencial o directivo.

Figura 39

Porcentaje de respuestas por Rango de edad, según Baremo – D4.



Interpretación: Los resultados expuestos en la Tabla 47 y Figura 39 revelan que el nivel Bajo predomina en la mayoría de los rangos etarios, alcanzando un 74% de la muestra total. Esta tendencia es especialmente crítica en los grupos de 37-46 años (75%) y 47-58 años (82%), quienes perciben una formación casi inexistente en la dimensión Gestión de Relaciones. Por otro lado, el nivel Medio agrupa al 23% de los encuestados, con una presencia notable en los extremos generacionales (el único integrante del grupo de 26-36 años y el 50% de los de 59-69 años), sugiriendo una exposición intermitente a estas competencias. Finalmente, el nivel Alto es prácticamente inexistente, representado únicamente por un directivo (3%) perteneciente al rango de 47-58 años, lo que confirma que la capacitación en habilidades sociales y neurogerencia no ha sido consolidada de manera transversal a la edad de los directivos.

Tabla 48

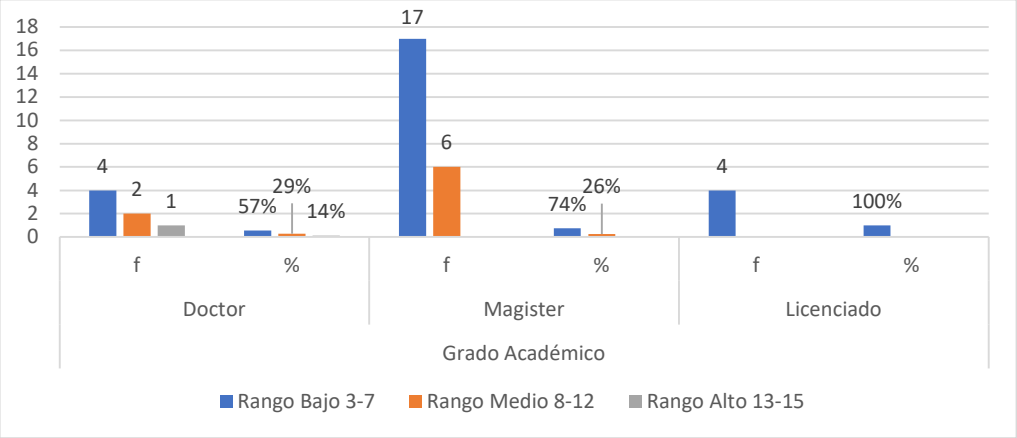
Frecuencia de respuestas por Nivel Académico, según Baremo D4 "Gestión de Relaciones".

D4-V1 Gestión de relaciones		Grado Académico: Doctor f	Doctor %	Magister f	Magister %	Licenciado f	Licenciado %	Total f	Total %
Rangos baremo	Bajo	4	57%	17	74%	4	100%	25	74%
	Medio	2	29%	6	26%	0	0%	8	23%
	Alto	1	14%	0	0%	0	0%	1	3%
Total		7	100%	23	100%	4	100%	34	100%

Nota. – Datos recolectados de (n =34) encuestados del Gobierno Regional de Ucayali en cargos de nivel gerencial o directivo.

Figura 40

Porcentaje de respuestas por Nivel Académico, según Baremo – D4.



Interpretación: De acuerdo con la Tabla 48 y Figura 40, se observa una prevalencia del nivel Bajo en todos los estratos académicos: el 100% de los licenciados, el 74% de los magísteres y el 57% de los doctores se ubican en este rango. Estos resultados sugieren que los directivos perciben una formación casi inexistente en Gestión de Relaciones. En contraste, el nivel Medio agrupa al 29% de los doctores y al 26% de los magísteres, quienes manifiestan recibir capacitación de manera solo ocasional. Finalmente, la excelencia en esta dimensión (nivel Alto) es mínima, representada por un solo directivo con grado de doctor (14% de su grupo y 3% del total), lo que evidencia que el desarrollo de competencias emocionales no está necesariamente vinculado al grado académico alcanzado por los funcionarios.

4.1.5 Distribución General de la frecuencia de datos variable: Desarrollo de Habilidades de Liderazgo (V2)

Tabla 49

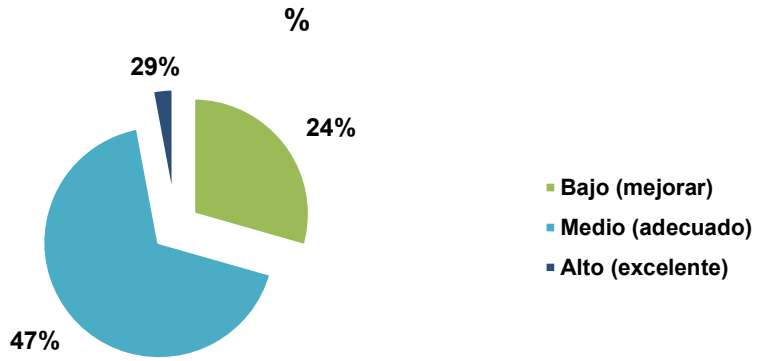
Distribución de Frecuencia datos Desarrollo de habilidades de Liderazgo (V2)

Rango	f	% Relativo	% Absoluto	% Acumulado
Bajo (Mejorar)	8	24%	24%	24%
Medio (Adecuada)	16	47%	47%	71%
Alto (Excelente)	10	29%	29%	100%
Total	34	100%	100%	

Nota. – Datos recolectados de (n =34) encuestados del Gobierno Regional de Ucayali en cargos de nivel gerencial o directivo, evaluados con el TMMS-24.

Figura 41

Porcentaje general de respuestas V2 - Habilidades de Liderazgo.



Interpretación: El análisis de la Tabla 49 y Figura 41 revela que el 47% de los directivos se sitúa en el nivel Medio (Adecuado), lo que indica una capacidad normativa para identificar, reconocer y decodificar señales emocionales propias. Por otro lado, un 24% se ubica en el nivel Bajo, señalando un segmento que requiere fortalecer la atención y precisión en el procesamiento de sus estados fisiológicos y cognitivos. Finalmente, el 29% alcanza el nivel Alto (Excelente), demostrando un dominio superior en la gestión de la información emocional. La distribución muestra que, aunque la mayoría posee habilidades emocionales funcionales, existe un 71% de la muestra (frecuencia acumulada entre niveles Bajo y Medio) que aún no alcanza la excelencia en el manejo de competencias intrapersonales, factor crítico para la neurogerencia como pilares del liderazgo.

4.1.5.1 Frecuencia de datos *Atención a las Emociones D1 – V2* (Percepción).

Tabla 50

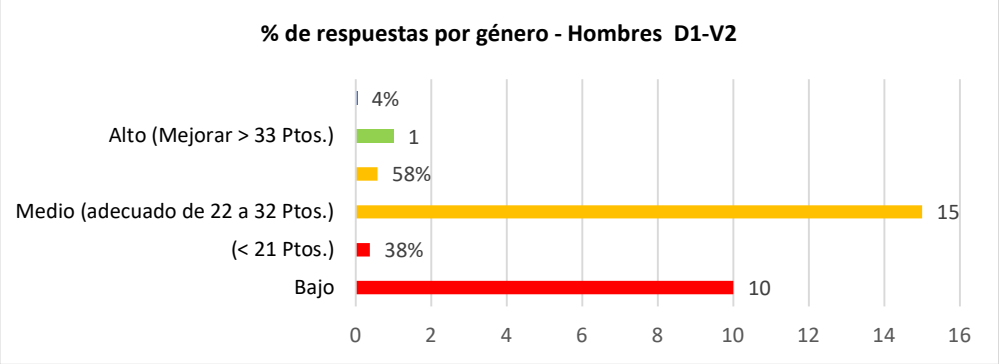
Frecuencia de datos por sexo, según baremo – Hombres (D1-V2)

D1-V2 Atención a las emociones Hombres		Estadísticos f	% Relativo	% Absoluto	% Acumulado
Baremo Hombres	Bajo	10	38%	38%	38%
	Medio	15	58%	58%	96%
	Alto	1	4%	4%	100%
Total		26	100%	100%	

Nota. – Datos recolectados de n (34) mediante escala de autoinforme TMMS 24. (considera baremos diferenciados para Hombres y Mujeres por dimensión).

Figura 42

Porcentaje de respuestas por sexo, según baremo Hombres D1-V2 Dimensión Atención a las emociones



Interpretación: Los resultados de la Tabla 50 y Figura 42, correspondientes a la dimensión "Atención a las emociones" en hombres, muestran que el 58% de los directivos se sitúa en el nivel Medio. Según Fernández y Extremera (2005), esto indica una capacidad adecuada para identificar y decodificar señales emocionales y estados cognitivos con precisión. No obstante, se observa que un 38% se ubica en el nivel Bajo, lo que sugiere una atención insuficiente hacia sus propios sentimientos. Por otro lado, un 4% se posiciona en el nivel Alto, lo que en esta dimensión específica implica una atención excesiva (hipervigilancia emocional). En consecuencia, el 42% de la muestra masculina presenta oportunidades de mejora, ya sea por déficit o por exceso en la monitorización de sus emociones, para alcanzar un equilibrio funcional en su rol de liderazgo.

Tabla 51

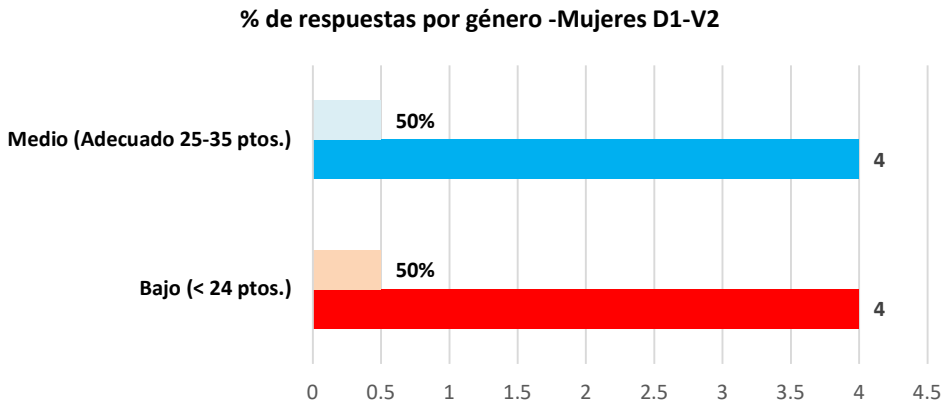
Frecuencia de datos por sexo, según baremo – Mujeres (D1-V2) Atención a las Emociones

Dimensión Atención a las emociones. Mujeres		f	Estadísticos % Relativo	% Absoluto	% Acumulado
Baremo Mujeres	Bajo	4	50%	50%	50%
	Medio	4	50%	50%	100%
Total		8	100%	100%	

Nota. – Datos recolectados de n (34) mediante escala de autoinforme TMMS 24. (considera baremos diferenciados para Hombres y Mujeres por dimensión).

Figura 43

Porcentaje de respuestas por Género, según baremo – Mujeres (D1-V2) Dimensión Atención a las Emociones



Interpretación: Los resultados de la Tabla 51 y Figura 43, referidos a la dimensión "Atención a las emociones" en el segmento femenino, revelan una distribución equitativa de los datos. El 50% de las directivas se sitúa en el nivel Medio, lo que, bajo los parámetros de Fernández y Extremera (2005), indica una adecuada capacidad para identificar y decodificar señales emocionales. En contraparte, el 50% restante se ubica en el nivel Bajo, evidenciando una oportunidad de mejora en la habilidad de prestar atención y reconocer de forma precisa sus propios estados sentimentales y fisiológicos. Esta polarización sugiere que, mientras una mitad del grupo posee una autopercepción emocional funcional, la otra requiere fortalecer estos procesos reflexivos para optimizar su desempeño gerencial.

Tabla 52

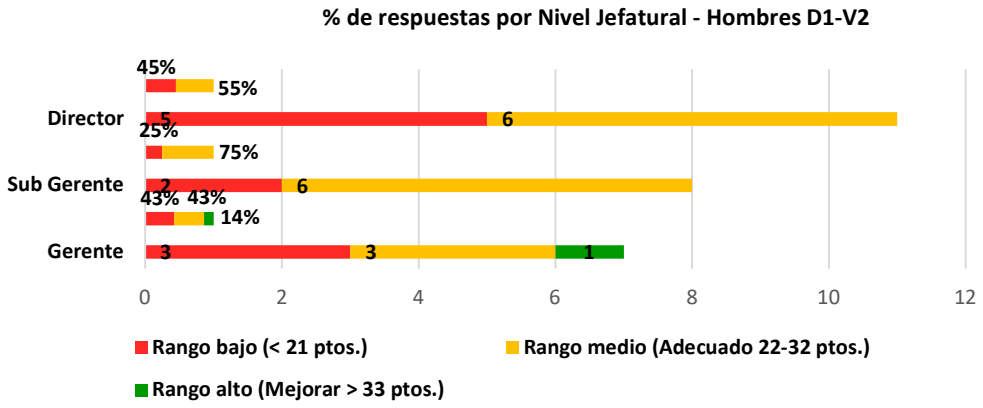
Frecuencia de datos por Nivel Jefatural, según Baremo Hombres D1-V2 "Atención a las Emociones"

Dimensión Atención a las emociones. Hombres		Nivel jefatural Gerente f	Gerente %	Sub Gerente f	Sub Gerente %	Director f	Director %	Total f	Total %
Baremo Hombres	Bajo	3	43%	2	25%	5	45%	10	38%
	Medio	3	43%	6	75%	6	55%	15	58%
	Alto	1	14%	0	0%	0	0%	1	4%
Total		7	100%	8	100%	11	100%	26	100%

Nota. – Datos recolectados de n (34) mediante escala de autoinforme TMMS 24. (considera baremos diferenciados para Hombres y Mujeres por dimensión).

Figura 44

Porcentaje de respuestas por Nivel Jefatural - según Baremo Hombres D1-V2 "Atención a las Emociones"



Interpretación: Los resultados de la Tabla 52 y Figura 44 revelan que el nivel Bajo en la dimensión "Atención a las emociones" afecta predominantemente a Directores (45%) y Gerentes (43%), frente a un 25% de los Subgerentes. Según Fernández y Extremera (2005), estos grupos presentan un déficit en la identificación y decodificación de sus estados afectivos. En contraste, el nivel Medio (Adecuado) es alcanzado mayoritariamente por los Subgerentes (75%), seguidos por Directores (55%) y Gerentes (43%). Finalmente, la presencia en el nivel Alto es marginal, registrándose solo en un cargo gerencial (14%), lo que en esta dimensión sugiere una tendencia a la hipervigilancia emocional. En términos generales, los Subgerentes muestran el perfil más equilibrado, mientras que en los niveles de Dirección y Gerencia persiste una brecha significativa en la monitorización emocional necesaria para el liderazgo.

Tabla 53

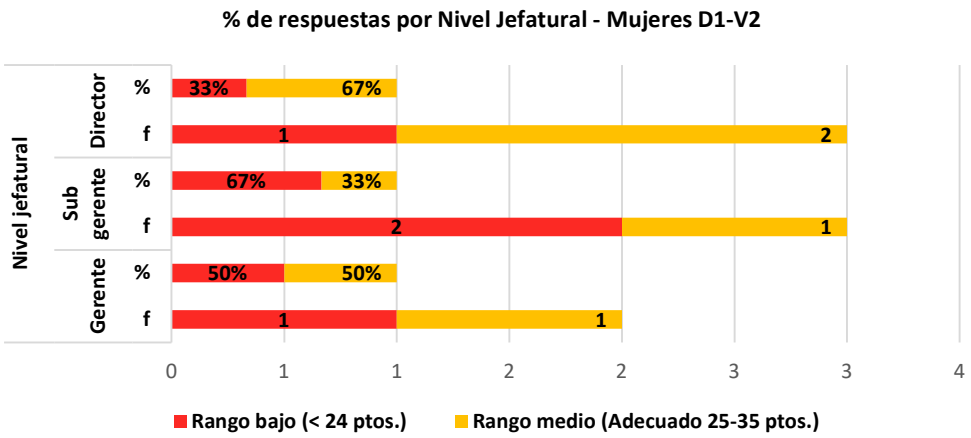
Frecuencia de datos por Nivel Jefatural – Mujeres, según Baremo D1-V2 "Atención a las Emociones"

Dimensión Atención a las emociones. Mujeres		Nivel jefatural						Total	
		Gerente		Sub gerente		Director			
		f	%	f	%	f	%	f	%
Baremo Mujeres	Bajo	1	50%	2	67%	1	33%	4	50%
	Medio	1	50%	1	33%	2	67%	4	50%
Total		2	100%	3	100%	3	100%	8	100%

Nota. – Datos recolectados de n (34) mediante escala de autoinforme TMMS 24. (considera baremos diferenciados para Hombres y Mujeres por dimensión).

Figura 45

Porcentaje de respuestas por Nivel Jefatural - Mujeres, según Baremo D1-V2 "Atención a las Emociones"



Interpretación: Los resultados de la Tabla 53 y Figura 45 exponen una distribución contrastada en la dimensión "Atención a las emociones" según el nivel jefatural femenino. En el rango Bajo, se sitúa el 67% de las subgerentes y el 50% de las gerentes, lo que indica, según los parámetros de Fernández y Extremera (2005), una necesidad de fortalecer la identificación y el reconocimiento de sus estados afectivos. En contraposición, el nivel Medio (Adecuado) es liderado por las directoras (67%), seguidas por el 50% de las gerentes y el 33% de las subgerentes. Esta proporción de la muestra autopercibe una capacidad funcional para decodificar señales emocionales y sensaciones cognitivas. En suma, mientras que el nivel directivo femenino muestra una mayor adecuación en la monitorización de sus sentimientos, el nivel de subgerencia presenta el mayor margen de mejora para alcanzar un equilibrio óptimo en esta competencia de inteligencia emocional.

Tabla 54

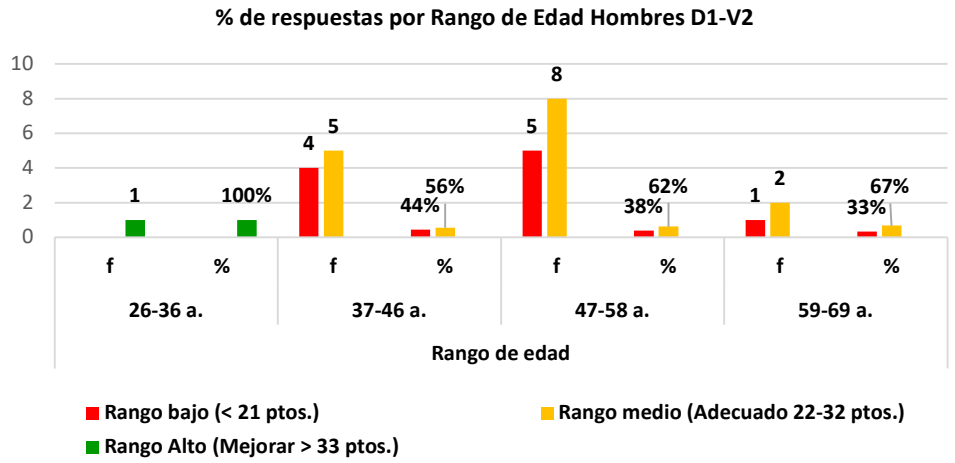
Frecuencia de datos por Rango de Edad – Hombres, según Baremo D1-V2 "Atención a las Emociones".

Dimensión Atención a las emociones Hombres		Rango de edad 26-36 a. f	%	37-46 a. f	%	47-58 a. f	%	59-69 a. f	%	Total f	%
Baremo Hombres	Bajo	0	0%	4	44%	5	38%	1	33%	10	38%
	Medio	0	0%	5	56%	8	62%	2	67%	15	58%
	Alto	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	1	4%
Total		1	100%	9	100%	13	100%	3	100%	26	100%

Nota. – Datos recolectados de n (34) mediante escala de autoinforme TMMS 24. (considera baremos diferenciados para Hombres y Mujeres por dimensión).

Figura 46

Porcentaje de respuestas por Rango de Edad - Hombres, según Baremo D1-V2 "Atención a las Emociones"



Interpretación: Los resultados de la Tabla 54 y Figura 46 exponen una tendencia hacia la adecuación emocional conforme avanza la edad en el segmento masculino. El 58% de los encuestados, concentrados mayoritariamente entre los 37 y 69 años, se sitúa en el nivel Medio, lo que refleja una capacidad funcional para identificar y decodificar señales afectivas (Fernández y Extremera, 2005). Por el contrario, un 38% de los hombres en estos mismos rangos etarios presenta un nivel Bajo, señalando un déficit en la monitorización de sus procesos internos. Un dato singular aparece en el grupo más joven (26-36 años), donde el único evaluado alcanza el nivel Alto; de acuerdo con el modelo TMMS-24, esto se traduce en una atención excesiva a las emociones que, al igual que el nivel bajo, representa una oportunidad de mejora para lograr un equilibrio en la gestión neurogerencial.

Tabla 55

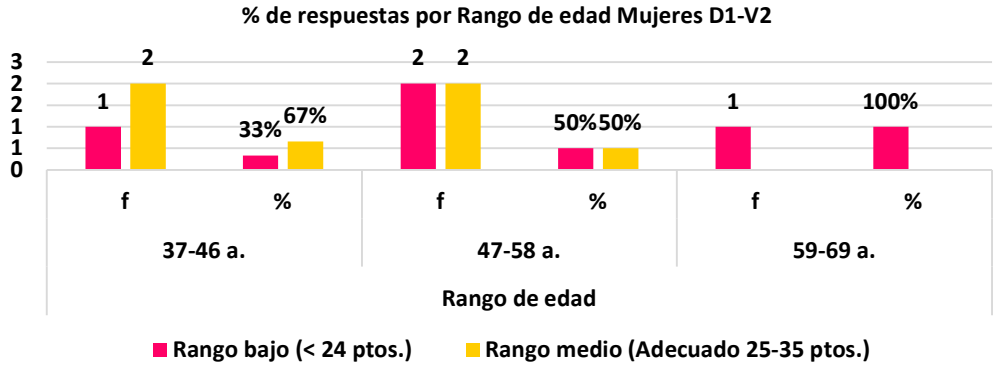
Frecuencia de datos por Rango de edad, según baremo – Mujeres D1-V2 "Atención a las Emociones"

Dimensión Atención a las emociones. Mujeres		Rango de edad 37-46 a. f	%	47-58 a. f	%	59-69 a. f	%	Total f	%
Baremo Mujeres	Bajo	1	33%	2	50%	1	100%	4	50%
	Medio	2	67%	2	50%	0	0%	4	50%
	Total	3	100%	4	100%	1	100%	8	100%

Nota. – Datos recolectados de n (34) mediante escala de autoinforme TMMS 24. (considera baremos diferenciados para Hombres y Mujeres por dimensión).

Figura 47

Porcentaje de respuestas por Rango de Edad - Mujeres, según Baremo D1-V2 "Atención a las Emociones"



Interpretación: Los resultados de la Tabla 55 y Figura 47 exponen una distribución equitativa en la dimensión "Atención a las emociones" en el segmento femenino, aunque con matices etarios significativos. El 50% de las encuestadas se ubica en el nivel Medio (Adecuado), concentrándose únicamente en los rangos de 37 a 58 años; esta proporción manifiesta una capacidad funcional para identificar y decodificar señales afectivas (Fernández y Extremera, 2005). En contraposición, el 50% restante se sitúa en el nivel Bajo, tendencia que se agudiza con la edad, alcanzando el 100% en el grupo de 59-69 años. Estos datos sugieren que, a mayor madurez cronológica en la muestra evaluada, existe una menor tendencia a monitorizar los estados sentimentales y fisiológicos. En consecuencia, se identifica una necesidad crítica de intervención para fortalecer los procesos de autoconciencia emocional en las directivas de mayor trayectoria institucional.

Tabla 56

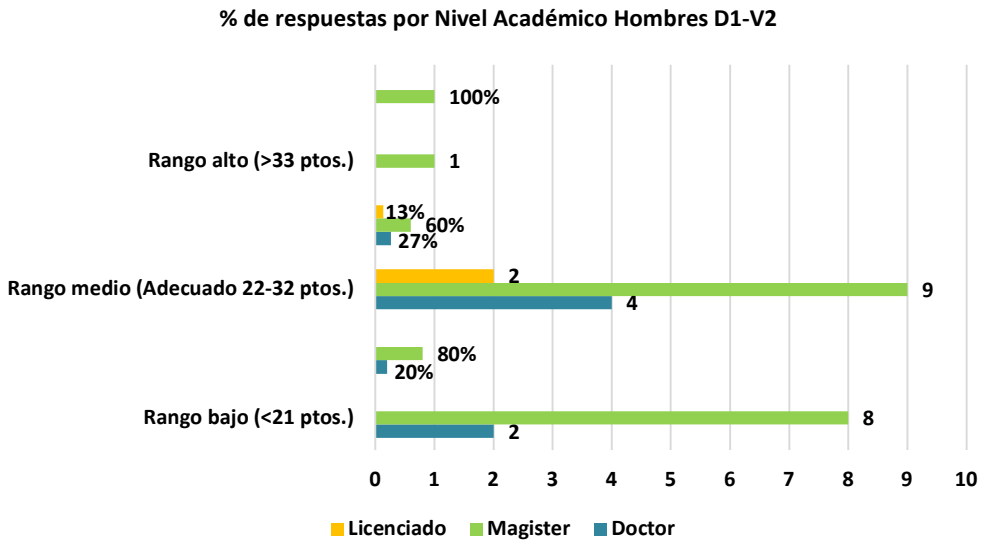
Frecuencia de datos por Nivel Académico, según baremo – Hombres D1-V2 "Atención a las Emociones".

Atención a las emociones. Hombres		Baremo Hombres D1-V2 Bajo N	Bajo %	Medio N	Medio %	Alto N	Alto %	Total N	Total %
Nivel Académico	Doctor	2	20%	4	27%	0	0%	6	23%
	Magister	8	80%	9	60%	1	100%	18	69%
	Licenciado	0	0%	2	13%	0	0%	2	8%
Total		10	100%	15	100%	1	100%	26	100%

Nota. – Datos recolectados de n (34) mediante escala de autoinforme TMMS 24. (considera baremos diferenciados para Hombres y Mujeres por dimensión).

Figura 48

Porcentaje de respuestas por Nivel Académico, según baremo - Hombres D1-V2 "Atención a las Emociones"



Interpretación: La Tabla 56 y Figura 48 exponen una fragmentación en la dimensión "Atención a las emociones" dentro del segmento masculino con estudios de posgrado. En el nivel Bajo, se sitúa el 80% de los magísteres y el 20% de los doctores, reflejando una limitada capacidad para identificar y reconocer estados afectivos (Fernández y Extremera, 2005). En contraste, el nivel Medio (Adecuado) agrupa al 60% de los magísteres y al 27% de los doctores, siendo el único rango donde aparecen los licenciados (13%). Finalmente, el nivel Alto es representado por un solo magíster, lo cual, bajo el modelo TMMS-24, sugiere una atención excesiva hacia las emociones. Estos hallazgos revelan que la alta especialización académica no ha consolidado una monitorización emocional equilibrada.

Tabla 57

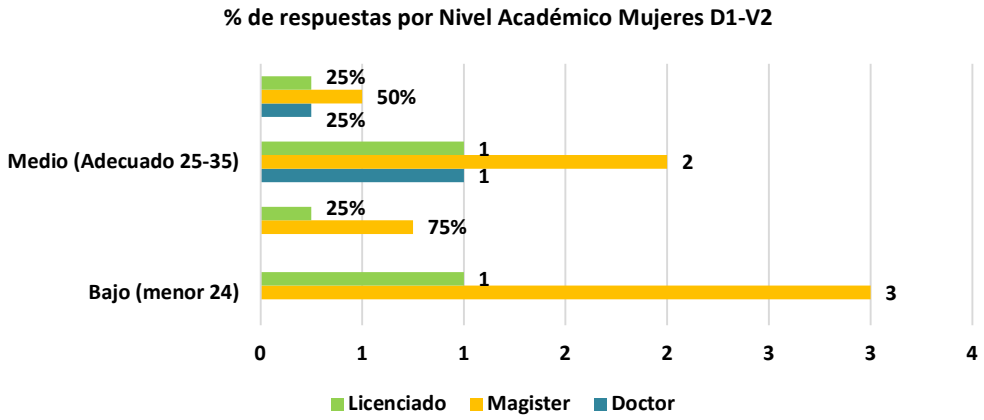
Frecuencia de datos por Nivel Académico, según baremo - Mujeres D1-V2 "Atención a las Emociones".

Atención a las emociones. Mujeres		Baremo Mujeres D1-V2				Total	
		Bajo		Medio			
		f	%	f	%	f	%
Nivel Académico	Doctor	0	0%	1	25%	1	13%
	Magister	3	75%	2	50%	5	62%
	Licenciado	1	25%	1	25%	2	25%
Total		4	100%	4	100%	8	100%

Nota. – Datos recolectados de n (34) mediante escala de autoinforme TMMS 24. (considera baremos diferenciados para Hombres y Mujeres por dimensión).

Figura 49

Porcentaje de respuestas por Nivel Académico, según baremo – Mujeres D1-V2 "Atención a las Emociones"



Interpretación: El análisis de la Tabla 57 y Figura 49 revela una distribución dicotómica en la atención emocional de las directivas según su formación académica. En el nivel Bajo, se sitúa el 75% de las magísteres y el 25% de las licenciadas, evidenciando un déficit en la identificación y reconocimiento de sus estados afectivos. Por otro lado, el nivel Medio (Adecuado) agrupa al 50% de las magísteres y al 25% de las licenciadas, siendo este el único rango donde se posiciona el total de las directivas con grado de doctor (25% del segmento medio). Según los parámetros de Fernández y Extremera (2005), estos hallazgos sugieren que, aunque existe una base de adecuación emocional en los grados de mayor y menor jerarquía académica, el grupo de magísteres presenta la mayor fragmentación, requiriendo programas específicos para optimizar la decodificación de señales cognitivas y sentimientos.

4.1.5.2 Frecuencia de datos dimensión *Claridad Emocional* D2-V2 (Comprensión).

Tabla 58

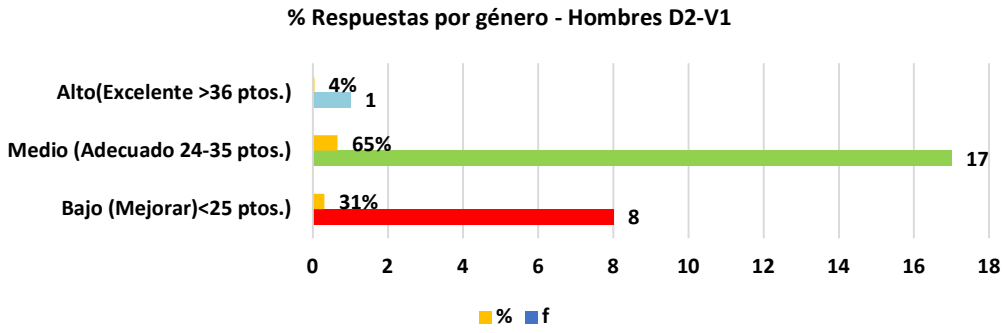
Frecuencia de datos por género, según baremo – Hombres D2-V2 "Claridad Emocional"

Claridad Emocional. Hombres		Frecuencia de datos D2-V2 f	% Relativo	% Absoluto	% Acumulado
Baremo Hombres	Bajo	8	31%	31%	31%
	Medio	17	65%	65%	96%
	Alto	1	4%	4%	100%
Total		26	100%	100%	

Nota. – Datos recolectados de n (34) mediante escala de autoinforme TMMS 24. (considera baremos diferenciados para Hombres y Mujeres por dimensión).

Figura 50

Porcentaje de respuestas por género, según baremo – Hombres D2-V2 **"**Claridad Emocional"



Interpretación: Los resultados de la Tabla 58 y Figura 50, en el segmento masculino, revelan que el 65% de los directivos posee una capacidad Adecuada (rango Medio) para diferenciar y etiquetar sus emociones. Según el modelo de Fernández y Extremera (2005), esta mayoría demuestra una comprensión normativa de sus sentimientos y de la jerarquía en la que estos se agrupan. Solo un 4% alcanza la excelencia (rango Alto), percibiendo una habilidad superior para experimentar sus estados afectivos con total nitidez. Sin embargo, un 31% de la muestra se sitúa en el nivel Bajo, lo que representa un segmento crítico que manifiesta dificultades para decodificar con precisión su repertorio emocional. En términos de neurogerencia, esto implica que casi un tercio de los directivos varones requiere fortalecer sus procesos de introspección para entender con mayor claridad cómo se sienten y así optimizar su toma de decisiones.

Tabla 59

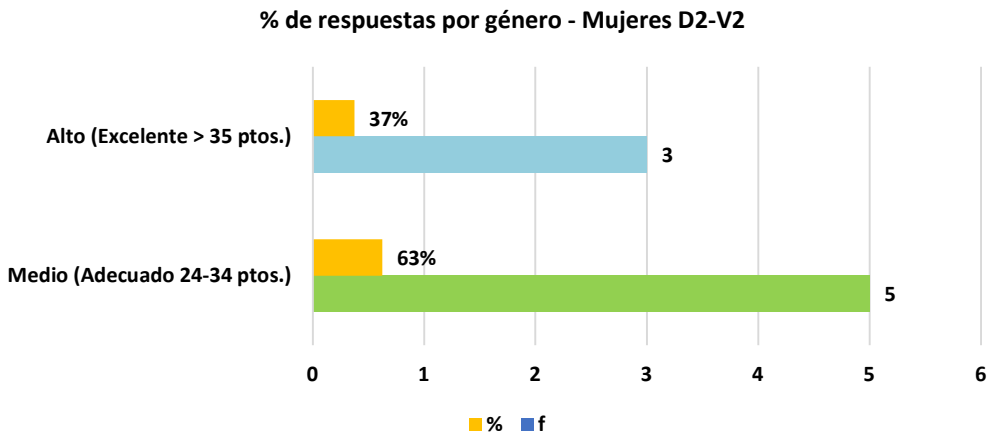
Frecuencia de datos por género, según baremo – Mujeres D2-V2 "Claridad Emocional"

Claridad Emocional. Mujeres		Frecuencia de datos D2-V2			
		f	% Relativo	% Absoluto	% Acumulado
Baremo Mujeres	Medio	5	63%	63%	63%
	Alto	3	37%	37%	100%
Total		8	100%	100%	

Nota. – Datos recolectados de n (34) mediante escala de autoinforme TMMS 24. (considera baremos diferenciados para Hombres y Mujeres por dimensión).

Figura 51

Porcentaje de respuestas por género, según baremo – Mujeres D2-V2 "Claridad emocional"



Interpretación: Los resultados expuestos en la Tabla 59 y Figura 51 revelan un perfil de alta competencia emocional en el segmento femenino respecto a la dimensión "Claridad Emocional". El 63% de las directivas se sitúa en el nivel Medio, lo que indica una capacidad adecuada para diferenciar, etiquetar y jerarquizar sus emociones. Asimismo, un notable 37% alcanza el nivel Alto, demostrando una excelente habilidad para experimentar sus sentimientos con nitidez y comprender su origen. Cabe destacar la ausencia total de casos en el rango Bajo, lo que permite inferir que la totalidad de la muestra femenina evaluada posee las herramientas cognitivas necesarias para decodificar con precisión sus señales emocionales, un activo crítico para el liderazgo efectivo en la entidad.

Tabla 60

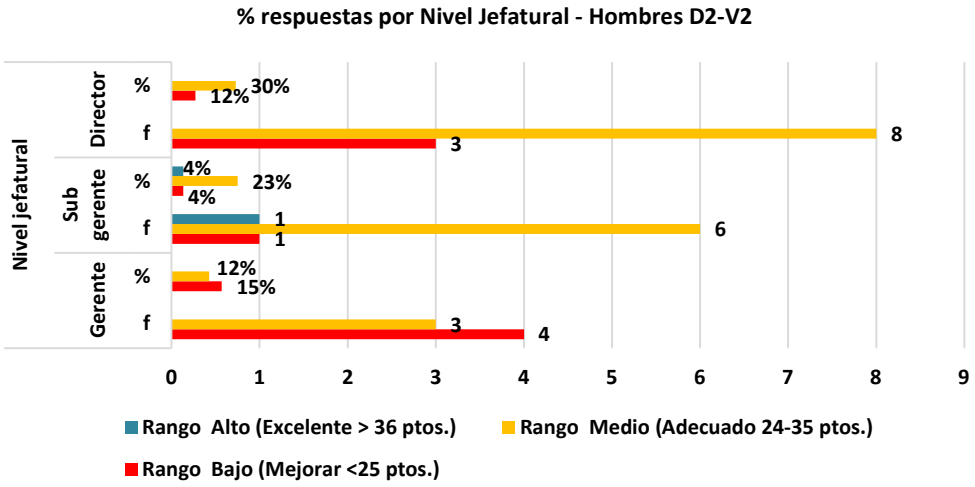
Frecuencia de datos por Nivel Jefatural, según baremo - Hombres D2-V2 "Claridad Emocional".

Claridad Emocional. Hombres		Nivel jefatural Gerente f	Gerente %	Sub gerente f	Sub gerente %	Director f	Director %	Total f	Total %
Rangos baremo	Bajo	4	15%	1	4%	3	12%	8	31%
	Medio	3	12%	6	23%	8	30%	17	65%
	Alto	0	0%	1	4%	0	0%	1	4%
Total		7	27%	8	31%	11	42%	26	100%

Nota. – Datos recolectados de n (34) mediante escala de autoinforme TMMS 24.

Figura 52

Porcentaje de respuestas por Nivel Jefatural, según Baremo Hombres D2-V2 "Claridad Emocional"



Interpretación: Los resultados de la Tabla 60 y Figura 52 revelan que la Claridad Emocional en el personal masculino se distribuye predominantemente en el nivel Medio (65%), liderado por Directores (30%) y Subgerentes (23%). Bajo el modelo de Fernández y Extremera (2005), esto indica que la mayoría de los mandos medios y superiores posee una capacidad adecuada para diferenciar, etiquetar y jerarquizar sus sentimientos. En el extremo superior, solo un 4% (correspondiente a un Subgerente) alcanza el nivel Alto, demostrando una comprensión excelente de sus estados afectivos. No obstante, el nivel Bajo agrupa al 31% de la muestra, destacando el segmento de Gerentes, donde el 15% manifiesta dificultades para decodificar sus emociones. A pesar de la estabilidad observada en Directores y Subgerentes, existe una brecha crítica en el nivel gerencial, donde la falta de nitidez en la percepción de los sentimientos podría comprometer la eficacia en procesos de toma de decisiones y liderazgo.

Tabla 61

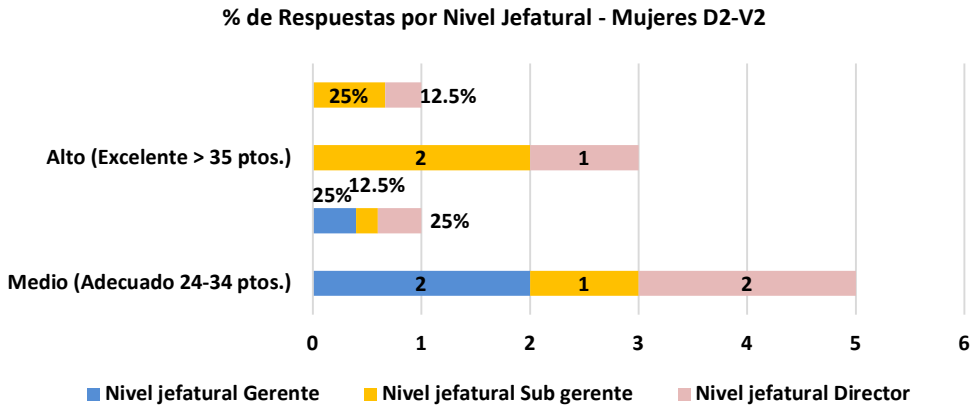
Frecuencia de datos por Nivel Jefatural, según Baremo - Mujeres D2-V2 "Claridad Emocional"

Claridad Emocional Mujeres		Baremo					
		Medio		Alto		Total	
		f	%	f	%	f	%
Nivel jefatural	Gerente	2	25%	0	0%	2	25%
	Sub gerente	1	12.5%	2	25%	3	37.5%
	Director	2	25%	1	12.5%	3	37.5%
	Total	5	62.5%	3	37.5%	8	100%

Nota. – Datos recolectados de n (34) mediante escala de autoinforme TMMS 24.

Figura 53

Porcentaje de respuestas por Nivel Jefatural, según baremo Mujeres D2-V2 "Claridad Emocional"



Interpretación: Los resultados de la Tabla 61 y Figura 53 revelan un perfil de alta competencia en la dimensión "Claridad Emocional" dentro del segmento femenino. El nivel Medio (62.5%) agrupa de manera equitativa a gerentes (25%) y directoras (25%), junto a una fracción de subgerentes (12.5%). Según los parámetros de Fernández y Extremera (2005), este grupo posee una capacidad adecuada para identificar y etiquetar sus sentimientos. Simultáneamente, un 37.5% de la muestra alcanza el nivel Alto, destacando las subgerentes (25%) y directoras (12.5%) por su excelente habilidad para experimentar sus estados afectivos con nitidez. Es relevante subrayar la ausencia total de niveles bajos en todos los rangos jefaturales, lo que indica que las directivas del Gobierno Regional de Ucayali cuentan con una base cognitiva sólida para comprender el origen y la jerarquía de sus emociones, factor que favorece una toma de decisiones coherente y un liderazgo resiliente.

Tabla 62

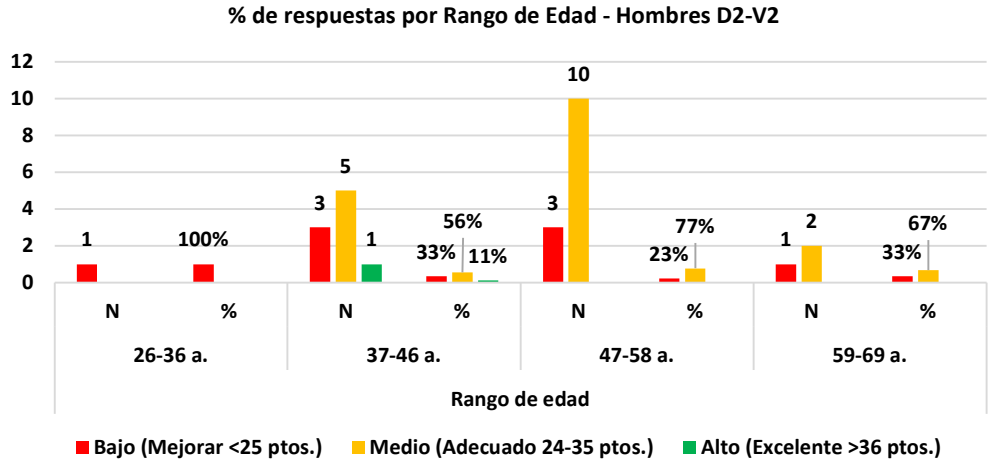
Frecuencia de datos por Rango de Edad, según Baremo Hombres D2-V2 "Claridad Emocional"

Claridad Emocional.		Rangos de edad 26-36 a.		37-46 a.		47-58 a.		59-69 a.		Total	
		F	%	F	%	f	%	f	%	f	%
Baremo Hombres	Bajo	1	100%	3	33%	3	23%	1	33%	8	31%
	Medio	0	0%	5	56%	10	77%	2	67%	17	65%
	Alto	0	0%	1	11%	0	0%	0	0%	1	4%
Total		1	100%	9	100%	13	100%	3	100%	26	100%

Nota. – Datos recolectados de n (34) mediante escala de autoinforme TMMS 24. (considera baremos diferenciados para Hombres y Mujeres por dimensión).

Figura 54

Porcentaje de respuestas por Rango de Edad, según Baremo Hombres D2-V2 "Claridad Emocional"



Interpretación: La Tabla 62 y Figura 54 revela una tendencia hacia la consolidación de la Claridad Emocional conforme aumenta la edad en los directivos varones. El 65% de la muestra se sitúa en el nivel Medio, destacando el grupo de 47 a 58 años con un 77% de adecuación; según Fernández y Extremera (2005), esto indica una capacidad funcional para diferenciar, etiquetar y comprender la jerarquía de sus sentimientos. En el extremo superior, solo un 11% del grupo de 37-46 años alcanza el nivel Alto, demostrando una excelencia puntual en la nitidez de su percepción emocional. No obstante, persiste un 31% de casos en el nivel Bajo, cifra que incluye al 100% del rango más joven (26-36 años) y a cerca de un tercio de los grupos de mayor edad. Estos datos sugieren que una fracción considerable de la plana directiva masculina aún presenta dificultades para decodificar sus emociones.

Tabla 63

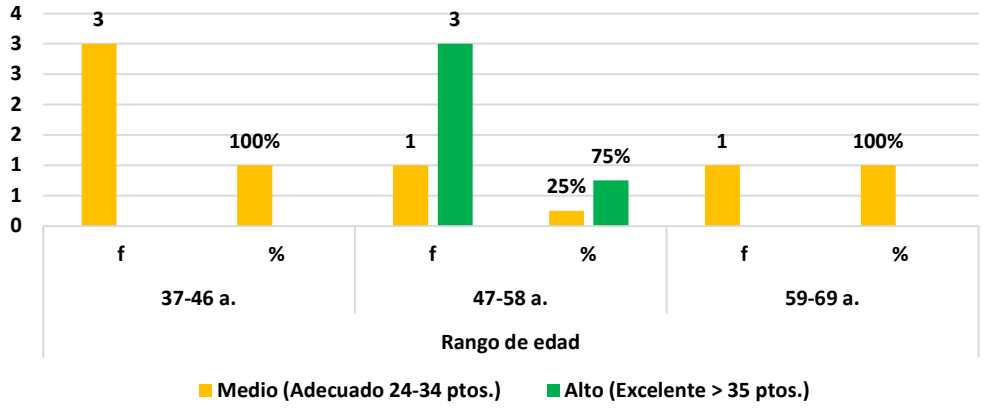
Frecuencia de datos por Rangos de Edad, según Baremo Mujeres D2-V2 "Claridad Emocional"

Claridad Emocional. Mujeres		Rangos de edad 37-46 a. f	%	47-58 a. f	%	59-69 a. f	%	Total f	%
Baremo Mujeres	Medio	3	100%	1	25%	1	100%	5	62%
	Alto	0	0%	3	75%	0	0%	3	38%
Total		3	100%	4	100%	1	100%	8	100%

Nota. – Datos recolectados de n (34) mediante escala de autoinforme TMMS 24. (considera baremos diferenciados para Hombres y Mujeres por dimensión).

Figura 55

Porcentaje de respuestas por Rango de Edad, según Baremo D2-V2 "Claridad Emocional"



Interpretación: El análisis comparativo de la Tabla 63 y Figura 55 revela que la mayoría de la muestra femenina (62 %; n=5), con edades comprendidas entre los 37 y 69 años, se sitúa en el nivel Medio de Claridad Emocional. Este resultado indica una adecuada capacidad de autopercepción emocional, permitiendo a las participantes identificar y etiquetar sus sentimientos con claridad. Por otro lado, un 38% (n=3) de las evaluadas, específicamente en el rango de 47 a 58 años, alcanza el nivel Alto. Según los criterios de Fernández y Extremera (2005), este segmento manifiesta una excelente habilidad para discriminar, jerarquizar y comprender la naturaleza de sus experiencias afectivas. En conjunto, los datos sugieren que la totalidad de la muestra posee una competencia emocional funcional, con un núcleo significativo que destaca por una comprensión superior de sus estados internos en la madurez media.

Tabla 64

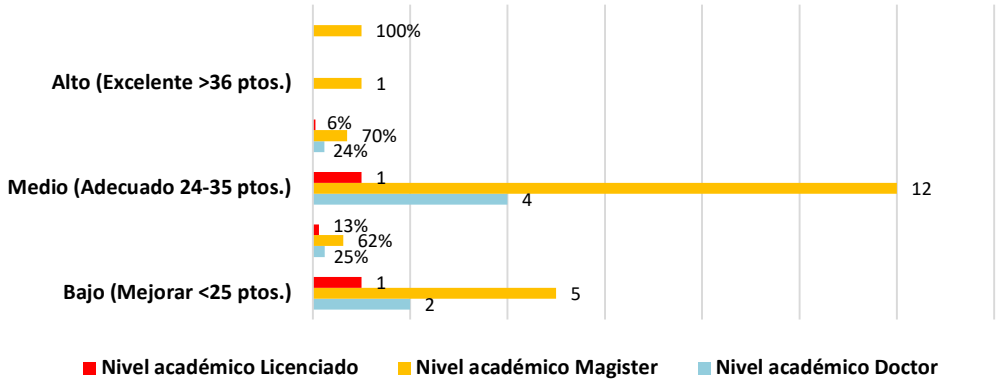
Frecuencia de datos por Nivel Académico, según Baremo Hombres D2-V2 "Claridad Emocional"

Claridad Emocional. Hombres		Baremo						Total	
		Bajo		Medio		Alto			
		f	%	f	%	f	%	f	%
Nivel académico	Doctor	2	25%	4	24%	0	0%	6	23%
	Magister	5	62%	12	70%	1	100%	18	69%
	Licenciado	1	13%	1	6%	0	0%	2	8%
Total		8	100%	17	100%	1	100%	26	100%

Nota. – Datos recolectados de n (34) mediante escala de autoinforme TMMS 24. (considera baremos diferenciados para Hombres y Mujeres por dimensión).

Figura 56

Porcentaje de respuestas por Nivel Académico, según Baremo-Hombres D2-V2 "Claridad Emocional"



Interpretación: El análisis de la Tabla 64 y la Figura 56-A, correspondiente a la muestra masculina, revela una heterogeneidad importante en la percepción de la Claridad Emocional. Un segmento representativo (31 %; n=8), compuesto mayoritariamente por Magísteres (62%) y Doctores (25 %), se ubica en el rango Bajo del baremo. De acuerdo con Fernández y Extremera (2005), este resultado sugiere una necesidad de fortalecer la capacidad de estas personas para identificar, etiquetar y comprender sus estados afectivos. En contraste, la mayoría de los evaluados (65 %; n=17) se posiciona en el nivel Medio, donde destacan nuevamente los Magísteres (70 %) y Doctores (24 %). Esta prevalencia indica una adecuada competencia para discriminar y jerarquizar sus sentimientos. Por último, de forma marginal, solo un sujeto con grado de Magíster alcanzó el nivel Alto, lo que representa una autopercepción de excelencia en la comprensión de su estructura emocional. En términos generales, los datos reflejan que, independientemente del grado académico, predomina una capacidad emocional funcional (nivel medio), aunque persiste un grupo considerable que requiere intervención para mejorar su claridad introspectiva.

Tabla 65

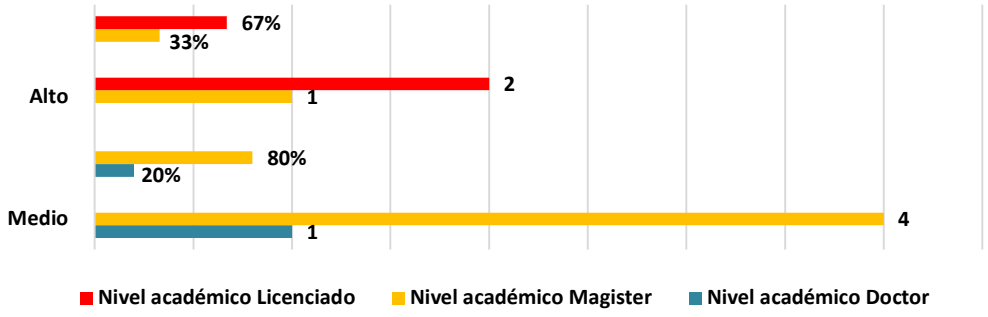
Frecuencia de datos por Nivel Académico, según Baremo-Mujeres D2-V2 "Claridad Emocional"

Claridad Emocional. Mujeres		Baremo				Total	
		Medio		Alto			
		f	%	f	%	f	%
Nivel académico	Doctor	1	20%	0	0%	1	13%
	Magister	4	80%	1	33%	5	62%
	Licenciado	0	0%	2	67%	2	25%
Total		5	100%	3	100%	8	100%

Nota. – Datos recolectados de n (34) mediante escala de autoinforme TMMS 24. (considera baremos diferenciados para Hombres y Mujeres por dimensión).

Figura 57

Porcentaje de respuestas por Nivel Académico, según Baremo - Mujeres D2-V2 "Claridad Emocional"



Interpretación: Los resultados derivados de la Tabla 65 y la Figura 56-B indican que la muestra femenina se distribuye exclusivamente entre los niveles óptimos de Claridad Emocional. Un 62.5 % (n=5) de las participantes, integrado mayoritariamente por Magísteres (80%) y una Doctora (20%), se ubica en el rango Medio. Según el modelo de Fernández y Extremera (2005), este perfil refleja una adecuada capacidad para identificar, etiquetar y comprender la naturaleza de sus estados afectivos. Simultáneamente, el 37.5% (n=3) restante, conformado por Licenciadas (67 %) y una Magíster (33 %), alcanza el nivel Alto. Esta proporción manifiesta una excelencia en la discriminación y jerarquización de sus sentimientos, vinculada a las valoraciones más altas de la escala de autoinforme. En conclusión, los datos sugieren que las mujeres de la muestra poseen una sólida inteligencia emocional en su dimensión cognitiva, sin registrarse casos en niveles de insuficiencia, independientemente de su grado académico.

4.1.5.3 Frecuencia de datos dimensión Reparación Emocional D3-V2 (Regulación)

Tabla 66

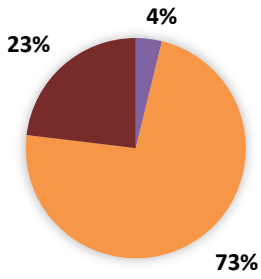
Frecuencia de datos por género, según baremo – Hombres D3 -V2 Reparación Emocional.

Reparación Emocional. Hombres		Frecuencia de datos			
		f	% Relativo	% Absoluto	% Acumulado
Baremo Hombres	Bajo	1	4%	4%	4%
	Medio	19	73%	73%	77%
	Alto	6	23%	23%	100%
Total		26	100%	100%	

Nota. – Datos recolectados de n (34) mediante escala de autoinforme TMMS 24. (considera baremos diferenciados para Hombres y Mujeres por dimensión).

Figura 58

Porcentaje de respuestas por género, baremo Hombres D3-V2



Interpretación: El análisis de distribución de frecuencias para la muestra masculina en la dimensión Reparación Emocional (Tabla 66 y Figura 57) revela una tendencia predominante hacia niveles funcionales de regulación afectiva. El 73 % de los encuestados (n=19) se sitúa en el nivel Medio, lo que indica una capacidad adecuada para interrumpir estados emocionales negativos y prolongar los positivos, optimizando así el beneficio emocional de sus experiencias. Asimismo, un 23 % (n=6) de los participantes alcanza el nivel Alto, demostrando una excelencia en la habilidad de regular sus estados internos y procesar la información emocional de manera estratégica. En contraste, solo una minoría representativa del 4 % (n=1) se ubica en el rango Bajo, señalando una necesidad de fortalecer sus estrategias de autogestión emocional. En conjunto, por lo que de acuerdo con los hallazgos de Fernández y Extremera (2005) permite concluir que el 96 % de los hombres evaluados posee una competencia de reparación emocional que oscila entre adecuada y excelente.

Tabla 67

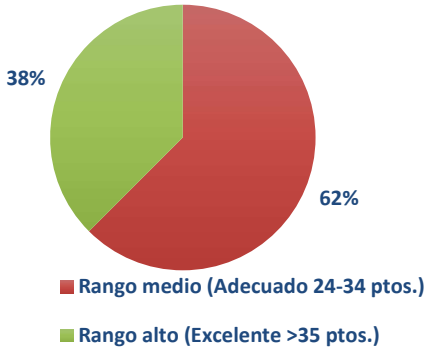
Frecuencia de datos por género, según baremo - Mujeres D3-V2 Reparación Emocional

Reparación Emocional. Mujeres		Frecuencia de datos			
		f	% Relativo	% Absoluto	% Acumulado
Baremo Mujeres	Medio	5	62%	62%	62%
	Alto	3	38%	38%	100%
Total		8	100%	100%	

Nota. – Datos recolectados de n (34) mediante escala de autoinforme TMMS 24. (considera baremos diferenciados para Hombres y Mujeres por dimensión).

Figura 59

Porcentaje de respuestas por género, según baremo – Mujeres D3-V2 Reparación Emocional



Interpretación: Los hallazgos presentados en la Tabla 67 y Figura 58 indican que la muestra femenina exhibe una gestión emocional eficiente, distribuyéndose exclusivamente entre los niveles medio y alto del baremo. El 62% de las participantes (n=5) se posiciona en el rango Medio, lo que refleja una capacidad adecuada para regular sus estados afectivos, permitiéndoles interrumpir emociones negativas y prolongar aquellas de valencia positiva en beneficio de su bienestar.

Por otro lado, el 38% restante (n=3) alcanza el nivel Alto, lo que denota una excelencia en la habilidad de procesar y dirigir la información emocional de manera estratégica. De acuerdo con el modelo de Fernández y Extremera (2005), estos resultados sugieren que la totalidad de la muestra femenina posee las herramientas introspectivas necesarias para la autogestión emocional funcional, destacando un grupo significativo con una competencia superior en la reparación de sus estados de ánimo.

Tabla 68

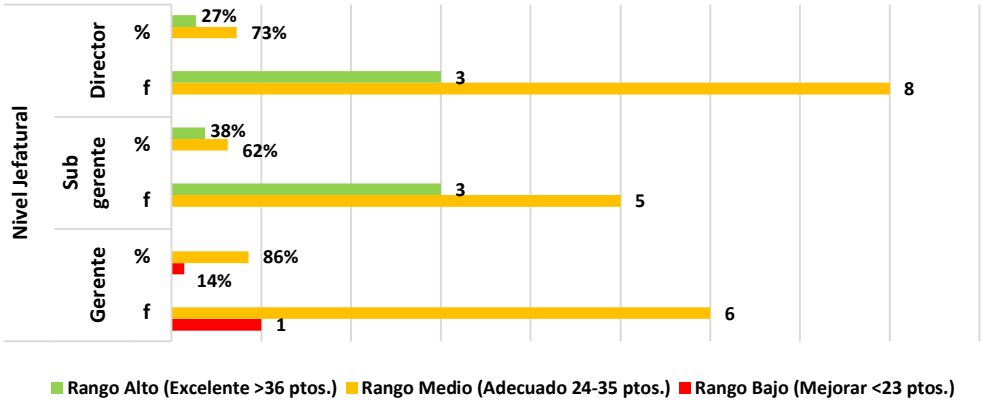
Frecuencia de datos por Nivel Jefatural, según Baremo – Hombres D3-V2 "Reparación Emocional"

Reparación Emocional. Hombres		Nivel Jefatural						Total	
		Gerente		Sub gerente		Director			
		f	%	f	%	f	%	f	%
Baremo Hombres	Bajo	1	14%	0	0%	0	0%	1	4%
	Medio	6	86%	5	62%	8	73%	19	73%
	Alto	0	0%	3	38%	3	27%	6	23%
Total		7	100 %	8	100%	11	100%	26	100%

Nota. – Datos recolectados de n (34) mediante escala de autoinforme TMMS 24. (considera baremos diferenciados para Hombres y Mujeres por dimensión).

Figura 60

Porcentaje de respuestas por Nivel Jefatural, según Baremo - Hombres D3-V2 "Reparación Emocional"



Interpretación: El análisis de la Tabla 68 y Figura 59, revela una tendencia predominante hacia la suficiencia ejecutiva. La mayoría de los evaluados (73 %; n=19) se sitúa en el nivel Medio, destacando una mayor prevalencia en Gerentes (86 %), seguidos de Directores (73 %) y Subgerentes (62 %). Según Fernández y Extremera (2005), este perfil indica una adecuada capacidad para regular estados afectivos, permitiendo a los líderes interrumpir procesos negativos y prolongar emociones positivas en beneficio de su gestión y bienestar. Un 23 % (n=6) de la muestra, integrada por Subgerentes (38%) y Directores (27%), alcanza el rango Alto. Estos resultados evidencian una excelente habilidad estratégica para procesar y transformar la información emocional. Por el contrario, la presencia en el nivel Bajo es marginal (4%), representada únicamente por un Gerente (14% de su categoría, En conjunto, los datos sugieren que la alta jerarquía masculina de la organización posee, en su gran mayoría, competencias de regulación emocional funcionales u óptimas.

Tabla 69

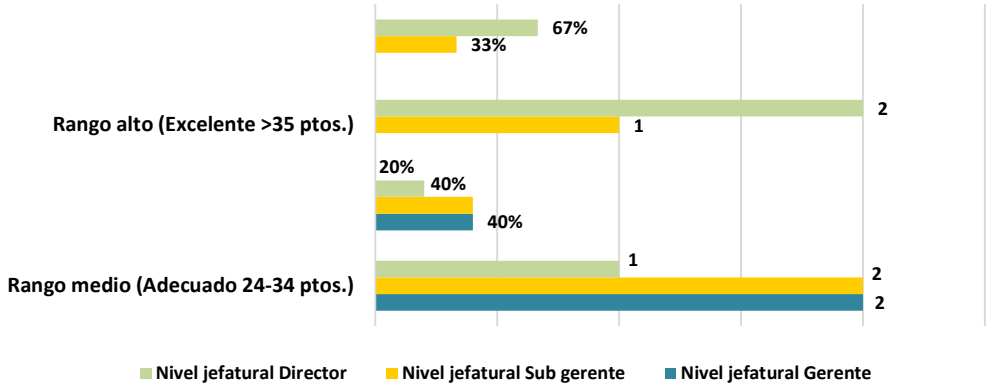
Frecuencia de datos por Nivel Jefatural, según Baremo – Mujeres D3-V2

Reparación Emocional. Mujeres		Baremo				Total	
		Rango medio		Rango alto			
		f	%	f	%	f	%
Nivel jefatural	Gerente	2	40%	0	0%	2	25%
	Sub gerente	2	40%	1	33%	3	37.5%
	Director	1	20%	2	67%	3	37.5%
Total		5	100%	3	100%	8	100%

Nota. – Datos recolectados de n (34) mediante escala de autoinforme TMMS 24. (considera baremos diferenciados para Hombres y Mujeres por dimensión).

Figura 61

Porcentaje de respuestas por Nivel Jefatural, según Baremo - Mujeres D3-V2 "Reparación Emocional"



Interpretación: En el análisis de la Tabla 69 y la Figura 60 los datos indican que el 62.5 % (n=5) de la muestra se posiciona en el nivel Medio, con una presencia equilibrada de Gerentes (40%) y Subgerentes (40%), seguidas por un 20% de Directoras. Según el modelo de Fernández y Extremera (2005), este resultado confirma una capacidad adecuada para gestionar estados afectivos, permitiendo a estas líderes mitigar emociones negativas y extender las positivas en favor de su equilibrio emocional y desempeño profesional. Por otro lado, el 37.5 % (n=3) restante alcanza el nivel **Alto**, destacando una mayor concentración en el nivel de Directoras (67%) frente a las Subgerentes (33%). Esta distribución evidencia que las mujeres en cargos de alta dirección perciben poseer una excelencia estratégica para regular y aprovechar la información emocional.

Tabla 70

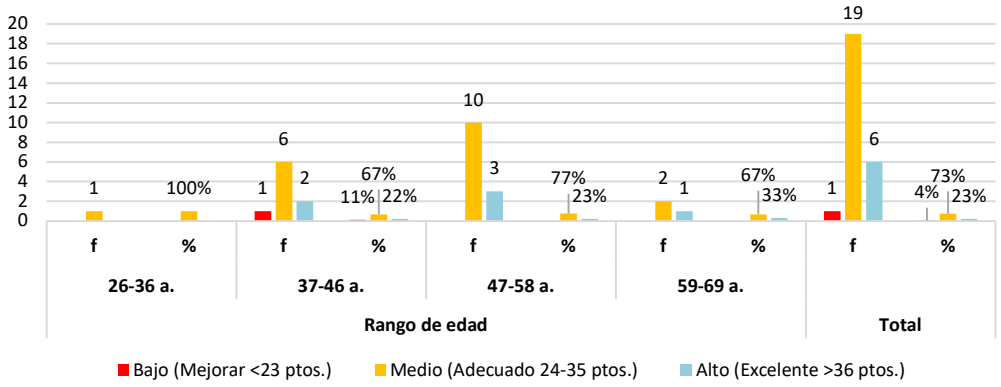
Frecuencia de datos por Rango de Edad, Baremo – Hombres D3-V2

Reparación Emocional. Hombres		Rango de edad 26-36 a. f	%	37-46 a. f	%	47-58 a. f	%	59-69 a. f	%	Total f	%
Baremo Hombres	Bajo	0	0%	1	11%	0	0%	0	0%	1	4%
	Medio	1	100%	6	67%	10	77%	2	67%	19	73%
	Alto	0	0%	2	22%	3	23%	1	33%	6	23%
Total		1	100%	9	100%	13	100%	3	100%	26	100%

Nota. – Datos recolectados de n (34) mediante escala de autoinforme TMMS 24. (considera baremos diferenciados para Hombres y Mujeres por dimensión).

Figura 62

Porcentaje de respuestas por Rango de Edad, según Baremo - Hombres D3-V2 "Reparación Emocional"



Interpretación: El análisis transversal de la Tabla 70 y la Figura 61, Reparación Emocional en hombres, revela que la mayoría de los participantes (73 %; n=19), distribuidos en todas las etapas etarias evaluadas (26 a 69 años), se sitúa en el nivel Medio del baremo. Este hallazgo indica una percepción de competencia adecuada para gestionar estados emocionales, permitiendo a los sujetos mitigar el impacto de afectos negativos y potenciar los positivos conforme a los criterios de Fernández y Extremera (2005). Asimismo, un 23 % (n=6) de los encuestados, concentrados principalmente entre los 37 y 69 años, alcanza el nivel Alto, lo que sugiere una madurez en la habilidad estratégica para transformar la información emocional. Por el contrario, la incidencia en el nivel Bajo es mínima (4 %), identificándose un único caso en el rango de 37-46 años con necesidad de fortalecer sus mecanismos de autogestión. En conclusión, los datos sugieren que la habilidad de reparación emocional en la muestra masculina es predominantemente funcional y tiende a optimizarse o mantenerse constante con el avance de la edad.

Tabla 71

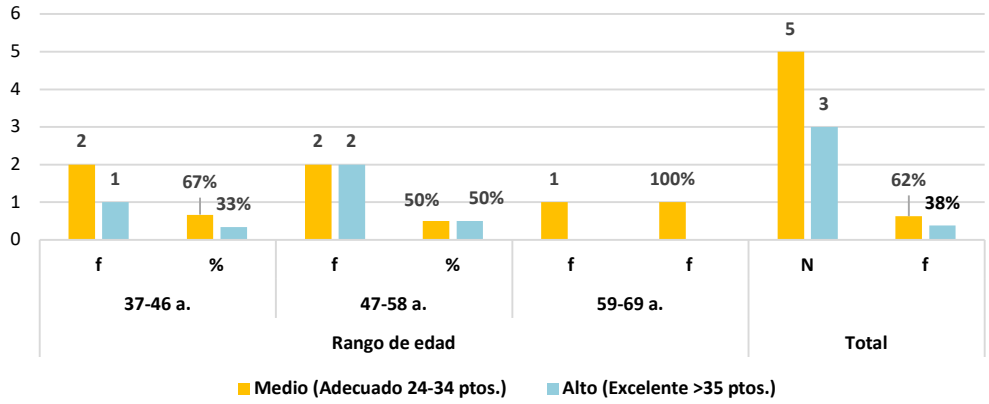
Frecuencia de datos por Rango de Edad, según Baremo – Mujeres D3-V2 "Reparación Emocional"

Reparación Emocional. Mujeres		Rango de edad 37-46 a.		47-58 a.		59-69 a.		Total	
		f	%	f	%	f	f	N	f
Baremo Mujeres	Medio	2	67%	2	50%	1	100%	5	62%
	Alto	1	33%	2	50%	0	0%	3	38%
	Total	3	100%	4	100%	1	100%	8	100%

Nota. – Datos recolectados de n (34) mediante escala de autoinforme TMMS 24. (considera baremos diferenciados para Hombres y Mujeres por dimensión).

Figura 63

Porcentaje de respuestas por Rango de Edad - Mujeres, según Baremo D3-V2 "Reparación Emocional"



Interpretación: El análisis de la Tabla 71 y la Figura 62 evidencia que la muestra femenina, distribuida en un rango de 37 a 69 años, presenta niveles de Reparación Emocional situados exclusivamente en las categorías superiores del baremo. El 62% de las participantes (n=5) se ubica en el nivel Medio, lo que refleja una capacidad adecuada para gestionar sus estados afectivos, permitiéndoles mitigar emociones negativas y prolongar las positivas en beneficio de su equilibrio psíquico. Simultáneamente, el 38% (n=3) restante, comprendido entre los 37 y 58 años, alcanza el rango Alto. Según los criterios de Fernández y Extremera (2005), este segmento manifiesta una excelencia en la habilidad estratégica para procesar y regular la información emocional. En conclusión, los datos sugieren que las mujeres evaluadas poseen una sólida competencia de autogestión emocional.

Tabla 72

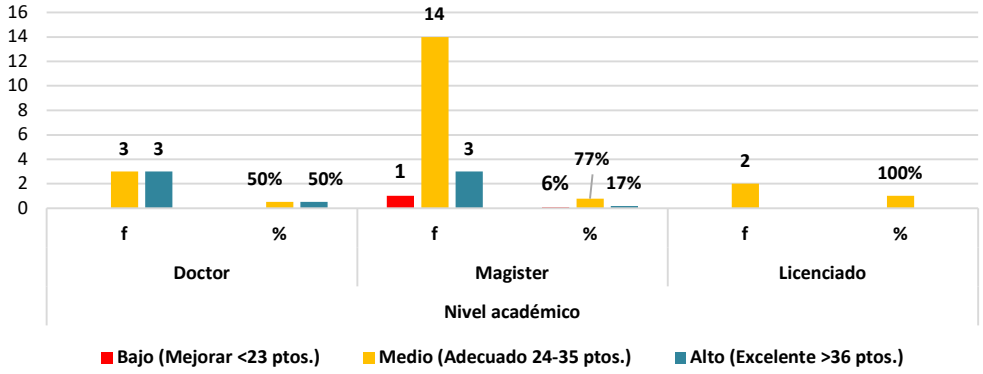
Frecuencia de datos por Nivel Académico, según Baremo – Hombres D3-V2 "Reparación Emocional"

Reparación Emocional. Hombres		Nivel académico Doctor f	Doctor %	Magister f	Magister %	Licenciado f	Licenciado %	Total f	Total %
Baremo Hombres	Bajo	0	0%	1	6%	0	0%	1	4%
	Medio	3	50%	14	77%	2	100%	19	73%
	Alto	3	50%	3	17%	0	0%	6	23%
	Total	6	100%	18	100%	2	100%	26	100%

Nota. – Datos recolectados de n (34) mediante escala de autoinforme TMMS 24. (considera baremos diferenciados para Hombres y Mujeres por dimensión).

Figura 64

Porcentaje de respuestas por Nivel Académico, según Baremo - Hombres D3-V2 "Reparación Emocional"



Interpretación: El análisis de la Tabla 72 y la Figura 63, relativo a la muestra masculina revela que la mayoría de los evaluados (73 %; n=19) se sitúa en el nivel Medio, destacando la totalidad de los Licenciados (100%), la mayoría de los Magísteres (77 %) y la mitad de los Doctores (50 %). Según Fernández y Extremera (2005), estos resultados reflejan una competencia adecuada para gestionar estados emocionales, permitiendo a los sujetos mitigar afectos negativos y potenciar los positivos en función de su bienestar. Simultáneamente, un 23 % (n=6) de la muestra alcanza el nivel Alto, compuesto equitativamente por Doctores (50% de su categoría) y Magísteres (17 %). Este hallazgo sugiere que, en los niveles académicos más altos, existe una percepción de excelencia en la habilidad estratégica para procesar y transformar la información emocional. Por el contrario, la incidencia en el nivel Bajo es marginal (4 %), identificándose únicamente en un sujeto con grado de Magíster.

Tabla 73

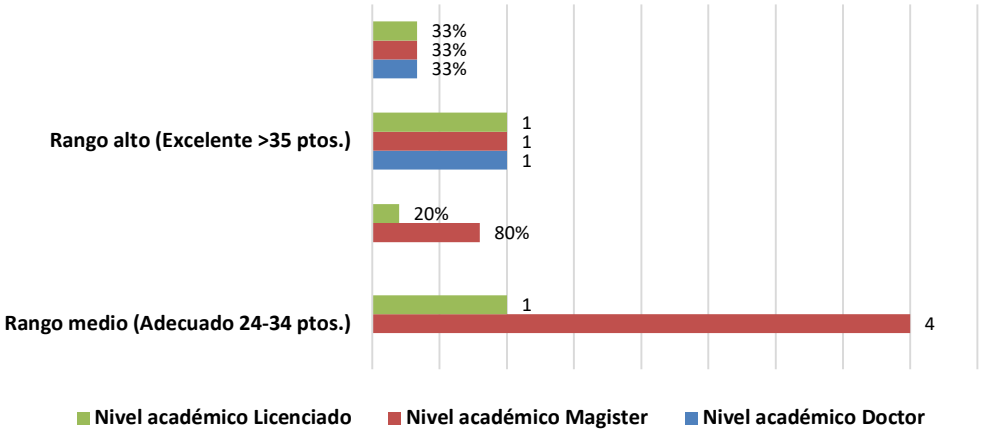
Frecuencia de datos por Nivel Académico, según Baremo – Mujeres D3-V2 "Reparación Emocional"

Reparación Emocional. Mujeres		Baremo Medio		Baremo Alto		Total	
		f	%	f	%	f	%
Nivel académico	Doctor	0	0%	1	33%	1	13%
	Magister	4	80%	1	33%	5	62%
	Licenciado	1	20%	1	33%	2	25%
Total		5	100%	3	100%	8	100%

Nota. – Datos recolectados de n (34) mediante escala de autoinforme TMMS 24. (considera baremos diferenciados para Hombres y Mujeres por dimensión).

Figura 65

Porcentaje de respuestas por Nivel Académico, según Baremo - Mujeres D3-V2 "Reparación Emocional"



Interpretación: El análisis de la Tabla 73 y la Figura 64 revela que la muestra femenina, se distribuye exclusivamente en los rangos de mayor competencia emocional. El 62.5 % (n=5) de las participantes se sitúa en el nivel Medio, grupo integrado principalmente por Magísteres (80 %) y una Licenciada (20%). Según Fernández y Extremera (2005), estos resultados reflejan una adecuada capacidad de regulación afectiva, permitiendo a las evaluadas gestionar sus estados de ánimo de manera funcional para optimizar su bienestar emocional. Por otro lado, el 37.5 % (n=3) de la muestra alcanza el rango Alto, con una distribución equitativa (33 % cada uno) entre los grados de Doctora, Magíster y Licenciada. Este hallazgo es particularmente relevante, ya que evidencia que la excelencia en la habilidad estratégica para interrumpir estados negativos y prolongar los positivos está presente de forma transversal en todos los niveles de formación académica superior.

4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS SECUNDARIAS

El contraste de normalidad de datos paramétricos o no paramétricos de Hipótesis Secundarias y Principal, empleo la estadística inferencial y los siguientes supuestos:

a) Hipótesis de contrastación:

H_0: Los datos tienen una distribución normal.
H_1: Los datos no tienen una distribución normal.

b) Nivel de significancia:

NC = 0.95,
α = 0.05 (margen de error).

c) Test de normalidad para decisión del estadístico: Emplearemos el estadístico Shapiro - Wilk para contrastar la normalidad de la Hipótesis Principal y secundarias, considerando que la muestra de trabajo se compone de n (34) elementos, cantidad menor al mínimo de 50 o más elementos, requeridos para evaluar datos con la técnica de Kolmogorov – Smirnov.

d) Criterios para contraste de la normalidad:

Si p-Valor ≤ 0.05 Rechazamos la H_0 y aceptamos la H_1.
Si p-Valor ≥ 0.05 Aceptamos la H_0 y rechazamos la H_1.

e) Resultados de la prueba de normalidad *Shapiro-Wilk*:

Tabla 74

Resultado del contraste de normalidad de datos - Primera Hipótesis Secundaria

Primera Hipótesis Secundaria	*Shapiro-Wilk*		
	Estadístico	gl	Sig.
Desarrollo de Conciencia de uno mismo D1-V1	0.877	34	0.000

Nota. - Cálculo, mediante software IBM-SPSS Versión 27.0

Interpretación: De acuerdo al criterio de decisión planteado, como p-Valor = 0.000 ≤ 0.05 rechazamos la H_0: "Los datos tienen una distribución normal" y aceptamos la H_1: "Los datos no tienen una distribución normal". En conclusión, el estadístico aplicado no arrojo un Sig. con valor significativo que permita aceptar la H_0. Infiriéndose de este resultado que, la D1-V1 "Desarrollo de conciencia de uno mismo" no cumple con los supuestos de normalidad esperados, debiéndose emplear el estadístico rho Spearman, para la medir la asociación entre variables.

Tabla 75

Resultado del contraste de normalidad de datos - Segunda Hipótesis Secundaria.

Segunda Hipótesis Secundaria	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Autogestión de las emociones D2-V1	0.464	34	0.000

Nota. - Cálculo, mediante software IBM-SPSS Versión 27.0

Interpretación: De acuerdo al criterio de decisión planteado, como el p-Valor = 0.000 ≤ 0.05 rechazamos la H_0: "Los datos tienen una distribución normal" y aceptamos la H_1: "Los datos no tienen una distribución normal". En conclusión, el estadístico aplicado no arrojo un Sig. con valor significativo que permita aceptar la H_0. Infiriéndose de este resultado, que la D2-V1 "Desarrollo de Autogestión" no cumple con los supuestos de normalidad esperados, debiéndose emplear el estadístico rho Spearman, para la medir la asociación entre variables.

Tabla 76

Resultado del contraste de normalidad de datos - Tercera Hipótesis Secundaria.

Tercera Hipótesis Secundaria	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Desarrollo de la Conciencia Social D3-V1	0.559	34	0.000

Nota. - Cálculo, mediante software IBM-SPSS Versión 27.0

Interpretación: De acuerdo al criterio de decisión planteado, como el p-Valor = 0.000 ≤ 0.05 rechazamos la H_0: "Los datos tienen una distribución normal" y aceptamos la H_1: "Los datos no tienen una distribución normal". En conclusión, el estadístico aplicado no arrojo un Sig. con valor significativo que permita aceptar la H_0. Infiriéndose de este resultado que, la D3-V1 "Desarrollo de la Conciencia Social" no cumple con los supuestos de normalidad esperados, debiéndose emplear el estadístico rho Spearman, para la medir la asociación entre variables.

Tabla 77

Resultado del contraste de normalidad de datos - Cuarta Hipótesis Secundaria.

Cuarta Hipótesis Secundaria	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Desarrollo de Gestión de las relaciones D4-V1	0.620	34	0.000

Nota. - Cálculo, mediante software IBM-SPSS Versión 27.0

Interpretación: De acuerdo al criterio de decisión planteado, como el p-Valor = 0.000 ≤ 0.05 rechazamos la H_0: "Los datos tienen una distribución normal" y aceptamos la H_1: "Los datos no tienen una distribución normal".

En conclusión, el estadístico aplicado no arrojo un Sig. con valor significativo que permita aceptar la H_0. Infiriéndose de este resultado, que la D4-V1 "Desarrollo de Gestión de las relaciones" no cumple con los supuestos de normalidad esperados, debiéndose emplear el estadístico rho Spearman, para la medir la asociación entre variables.

Tabla 78

Resultado del contraste de normalidad– Hipótesis Principal.

Hipótesis General	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
V1 Neurogerencia	0.527	34	0.000
V2 Habilidades de Liderazgo	0.675	34	0.000

Nota. - Cálculo, mediante software IBM-SPSS Versión 27.0

Interpretación: De acuerdo al criterio de decisión planteado, como el p-Valor = 0.000 ≤ 0.05 rechazamos la $H_{0:}$ "Los datos tienen una distribución normal" y aceptamos la H_1: "Los datos no tienen una distribución normal". En conclusión, el estadístico aplicado no arrojo un Sig. con valor significativo que permita aceptar la H_0. Infiriéndose de este resultado, que la V1 y la V2, no cumplen los supuestos de normalidad, probablemente a causa de la poca robustes de la muestra (n<50). En resumen, el contraste de distribución normal de las Hipótesis, por mediación de la prueba Shapiro-Wilk, corroboró que las variables evaluadas "No presentan una distribución normal" por tratarse de datos No Paramétricos, es decir, que sus atributos, toman valores diferentes ordenándose de forma ascendente o descendente y organizarse en rangos al detectar diferentes grados de valor, al provenir los datos de una escala de "medición ordinal" de intervalos tipo Likert. (Martínez et al., 2009)

El análisis de normalidad revela una naturaleza contrapuesta entre las variables de estudio: la V1 (Neurogerencia) presenta una distribución asimétrica con sesgo positivo y alta dispersión, concentrando sus frecuencias en los rangos bajos del baremo, lo que confirma la ausencia de normalidad; por el contrario, la V2 (Habilidades de liderazgo), evaluada mediante el TMMS-24, exhibe una distribución simétrica y normal con datos próximos al promedio. Esta divergencia estadística, evidenciada en los histogramas y la campana de Gauss, determina técnicamente la aplicación de pruebas no paramétricas (como el coeficiente de correlación de Spearman) para el contraste de la hipótesis principal, dada la falta de linealidad en la distribución de la primera variable. (ver en anexos, los histogramas de la V1 y V2, y los correspondientes a las dimensiones)

En correspondencia a lo dicho, el contraste de la prueba de Hipótesis, se calculó aplicando el coeficiente de correlación de rangos de Spearman (estadístico no paramétrico) que midió la fuerza y dirección de la correlación entre V1 y V2, prediciendo que "al aumentar una de ellas, la otra, también tiende a aumentar (correlación positiva) o decrece (correlación negativa). Esta segunda probabilidad se presentó de facto en nuestra investigación, durante el contraste de hipótesis. Agregando a lo anterior que, al tratarse de una Técnica de Libre Distribución, usada en estudios, cuyas hipótesis, además de estar basadas en rangos y frecuencias, se basa en datos que provienen de muestras pequeñas (n <50) o muestras No probabilística, que disminuyen la probabilidad de encontrar un efecto significativo de normalidad en la distribución de los datos, que permita al investigador extrapolar fuera de o hallado en la muestra los resultados obtenidos en la investigación. Molina (2017)

4.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS:

La prueba de Hipótesis, empleo los siguientes supuestos:

a) Hipótesis estadísticas para determinar coeficiente = rh0

$H_{0:}$ p ≥ 0.05 entonces no existe correlación.

H_1: p = ≤ 0.05 entonces existe correlación.

b) Nivel de significancia:

NC = 0.95

α = (Se declararán significativos los contrastes cuando la significación sea inferior al 5%).

c) Decisión para elección del factor de Correlación:

Con el test Shapiro-Wilk, se comprobó que los datos no presentan una distribución normal, por lo que adoptamos la decisión de emplear el test No Paramétrico de Spearman (rho), para inferir a través del valor del coeficiente de correlación, el grado de intensidad y dirección de la asociación entre V1 y V2, a nivel de Hipótesis Principal y Secundarias.

d) Criterios *para tomar decisión*:

Si ρ-Valor ≤ 0.05 entonces existe correlación, aceptamos la H_1 y rechazamos la H_0

Si ρ-Valor ≥ 0.05 entonces no existe correlación, aceptamos la H_0 y rechazamos la H_1.

Tabla 79

Escala de interpretación del coeficiente de rangos de Spearman.

Coeficiente rho Spearman	*Magnitud de correlación*
0 - 0,25	Nula o Escasa.
0,26 - 0,50	Débil
0,51 - 0,75	Entre moderada y fuerte
0,76 - 1,00	Entre fuerte y perfecta

Fuente: Tomado de Martínez et al., (2009, p.10)

4.3.1 Prueba de Hipótesis General:

Hipótesis General Nula:

H_0: No existe relación entre Neurogerencia y Desarrollo de habilidades de liderazgo, en gerentes regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali en el año 2021.

Hipótesis General Alterna:

H_1: Existe relación entre Neurogerencia y Desarrollo de habilidades de liderazgo en gerentes regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali en el año 2021.

Tabla 80

Contraste de correlación de Hipótesis General.

Variables de investigación			V1 Neurogerencia	V2 Desarrollo Habilidades de Liderazgo
Rho de Spearman	V1 Neurogerencia	Coeficiente de correlación	1.000	0.187
		Sig. (bilateral)		0.289
		N	34	34
	V2 Desarrollo Habilidades de Liderazgo	Coeficiente de correlación	0.187	1.000
		Sig. (bilateral)	0.289	
		N	34	34

Nota: Cálculo, mediante software IBM-SPSS Versión 27.0

Conclusión: De acuerdo a lo observado en la Tabla 80, el estadístico de Spearman, dio como resultado un *p-Valor = .289 ≥ 0.05* estadísticamente equivalente a *No Significancia*, infiriéndose de ello, que se cumplieron los supuestos para rechazar la H_1, por lo que adoptamos la decisión de aceptar la H_0: No existe relación entre Neurogerencia y Desarrollo de habilidades de liderazgo, en gerentes regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali en el año 2021. Del mismo modo, se evidencia para el grado de asociación coeficiente equivalente a Rho $_{(32)}$ = .187 validando Nula magnitud de correlación entre variables, conforme a los valores de la escala de interpretación de rangos de Spearman, citada en Martínez et al., (2009, p.10).

4.3.2 Prueba de Primera Hipótesis Secundaria:

Hipótesis Nula:

H_0: No existe relación entre la dimensión Desarrollo de Conciencia de uno mismo y Desarrollo de habilidades de liderazgo en Gerentes Regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali, en el año 2021.

Hipótesis Alterna:

H_1: Existe relación entre la dimensión Desarrollo de Conciencia de uno mismo y Desarrollo de habilidades de liderazgo en Gerentes Regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali, en el año 2021.

Tabla 81

Contraste de correlación de Primera Hipótesis Secundaria.

Correlaciones			D1-V1 Desarrollo de Conciencia de uno mismo.	V2 Desarrollo de habilidades de Liderazgo
Rho de Spearman	D1-V1	Coeficiente de correlación	1.000	0.091
		Sig. (bilateral)		0.609
		N	34	34
	V2	Coeficiente de correlación	**0.091**	1.000
		Sig. (bilateral)	**0.609**	
		N	34	34

Nota: Cálculo, mediante software IBM-SPSS Versión 27.0

Conclusión: De acuerdo a lo observado en la Tabla 81, el estadístico de Spearman dio como resultado un *p-Valor = .609 ≥ 0.05* estadísticamente equivalente a *No Significancia*, infiriéndose de ello, que se cumplieron los supuestos para rechazar la H1, por lo que adoptamos la decisión de aceptar la H_0 : No existe relación entre la dimensión Desarrollo de Conciencia de uno mismo y Desarrollo de habilidades de liderazgo en Gerentes Regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali, en el año 2021.

Del mismo modo, se evidencia un coeficiente para el grado de asociación equivalente a *Rho $_{(32)}$ = .091* validando Nula magnitud de correlación entre variables, conforme los valores de la escala de interpretación de rangos de Spearman, citada en Martínez et al., (2009, p10).

4.3.3 Prueba de Segunda Hipótesis Secundaria:

Hipótesis Nula:

H_0: No existe relación entre la dimensión Desarrollo de Autogestión y Desarrollo de habilidades de liderazgo en gerentes regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali, año 2021.

Hipótesis Alterna:

H_1: Existe relación entre la dimensión Desarrollo de Autogestión y Desarrollo de habilidades de liderazgo en gerentes regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali, año 2021.

Tabla 82

Contraste de correlación de Segunda Hipótesis Secundaria.

Correlaciones			D2-V1 Desarrollo de Autogestión	V2 Desarrollo de habilidades de Liderazgo
Rho de Spearman	D2 - V1	Coeficiente de correlación	1.000	0.215
		Sig. (bilateral)		0.221
		N	34	34
	V2	Coeficiente de correlación	0.215	1.000
		Sig. (bilateral)	0.221	
		N	34	34

Nota: Cálculo, mediante software IBM-SPSS Versión 27.0

Conclusión: De acuerdo a lo observado en la Tabla 82, el estadístico de Spearman dio como resultado un *p-Valor = .221 ≥ 0.05* estadísticamente equivalente a *No Significancia*, infiriéndose de ello, que se cumplieron los supuestos para rechazar la H1, por lo que adoptamos la decisión de aceptar la H_0: No existe relación entre la dimensión Desarrollo de Autogestión y Desarrollo de habilidades de liderazgo en gerentes regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali, año 2021.

Del mismo modo, se evidencia un coeficiente para el grado de asociación comparable a $Rho_{(32)} = 0.215$ validando Nula magnitud de correlación entre variables, conforme los valores de la escala de interpretación de rangos de Spearman, citada en Martínez et al., (2009, p10).

4.3.4 Prueba de Tercera Hipótesis Secundaria:

Hipótesis Nula:

H_0: No existe relación entre la dimensión Desarrollo de Conciencia Social y Desarrollo de habilidades de liderazgo en gerentes regionales de la sede central del gobierno regional de Ucayali, en el año 2021.

Hipótesis Alterna:

H_1: Existe relación entre la dimensión Desarrollo de Conciencia Social y Desarrollo de habilidades de liderazgo en gerentes regionales de la sede central del gobierno regional de Ucayali, en el año 2021.

Tabla 83

Contraste de correlación de Tercera Hipótesis Secundaria.

Correlaciones			D3 - V1 Desarrollo de Conciencia Social	V2 Desarrollo de habilidades de liderazgo
Rho de Spearman	D3 - V1	Coeficiente de correlación	1.000	0.153
		Sig. (bilateral)		0.389
		N	34	34
	V2	Coeficiente de correlación	0.153	1.000
		Sig. (bilateral)	0.389	
		N	34	34

Nota: Cálculo, mediante software IBM-SPSS Versión 27.0

Conclusión: De acuerdo a lo observado en la Tabla 83, el estadístico de Spearman dio como resultado un *p-Valor = .389 ≥ 0.05* estadísticamente equivalente a *No Significancia*, infiriéndose de ello, que se cumplieron los supuestos para rechazar la H1, por lo que adoptamos la decisión de aceptar la H_0: No existe relación entre la dimensión Desarrollo de Conciencia Social y Desarrollo de habilidades de liderazgo en gerentes regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali, en el año 2021.

Del mismo modo, se evidencia un coeficiente para el grado de asociación comparable a *Rho $_{(32)}$ = .153* validando Nula magnitud de correlación entre variables, conforme los valores de la escala de interpretación de rangos de Spearman, citada en Martínez et al., (2009, p10).

4.3.5 Prueba de Cuarta Hipótesis Secundaria:

Hipótesis Nula:

H_0: No existe relación entre la dimensión Gestión de Relaciones y Desarrollo de habilidades de liderazgo, en gerentes regionales de la sede central del gobierno regional de Ucayali, en el año 2021.

Hipótesis Alterna:

H_1: Existe relación entre la dimensión Gestión de Relaciones y Desarrollo de habilidades de liderazgo, en gerentes regionales de la sede central del gobierno regional de Ucayali, en el año 2021.

Tabla 84

Contraste de correlación de Cuarta Hipótesis Secundaria.

Correlaciones			D4V1 Desarrollo de Gestión de Relaciones	V2 Desarrollo habilidades de liderazgo
Rho de Spearman	D4 - V1	Coeficiente de correlación	1.000	0.258
		Sig. (bilateral)		0.141
		N	34	34
	V2	Coeficiente de correlación	0.258	1.000
		Sig. (bilateral)	0.141	
		N	34	34

Nota: Nota: Cálculo, mediante software IBM-SPSS Versión 27.0

Conclusión: De acuerdo a lo observado en la Tabla 84, el estadístico de Spearman dio como resultado un *p-Valor = .141 ≥ 0.05* estadísticamente equivalente a *No Significancia*, infiriéndose de ello, que se cumplieron los supuestos para rechazar la H1, por lo que adoptamos la decisión de aceptar la H_0: No existe relación entre la dimensión Gestión de Relaciones y Desarrollo de habilidades de liderazgo, en gerentes regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali, en el año 2021.

Del mismo modo, se evidencia un coeficiente para el grado de asociación comparable a ***Rho $_{(32)}$ = .258*** validando Nula magnitud de correlación entre variables, conforme los valores de la escala de interpretación de rangos de Spearman, citada en Martínez et al., (2009, p10).

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

a) En cuanto a la caracterización de la muestra: Los hallazgos revelan un perfil del directivo público del Gobierno Regional de Ucayali, con rasgos específicos que condicionan el ejercicio del liderazgo. Se observa una marcada predominancia masculina (76%), lo que permite colegir la existencia de un sesgo de género en el cuadro directivo encargado de los órganos de alta dirección regional. Esta falta de paridad, analizada a la luz de Batista (2009), sugiere que las estructuras de decisión podrían estar omitiendo la diversidad de perspectivas y las competencias socio-emocionales que el liderazgo femenino suele aportar a la gestión de organismos públicos. Esta desproporción representativa plantea el desafío de alinear las habilidades de regulación emocional (técnicas que permiten influir en qué emociones sentimos, cuándo las sentimos y cómo las experimentamos o expresamos) a las estrategias de cultura organizacional, para evitar que la escasa representación femenina afecte la pluralidad en la toma de decisiones institucionales.

Respecto a la variable edad, el 85% de la muestra supera los 37 años, lo cual denota una madurez que se traduce en estabilidad para los rasgos de personalidad y estilos de mando en Gerentes, Sub Gerentes y Directores regionales. Este hallazgo es metodológicamente relevante, pues como sostiene Alles (2007), las competencias laborales no son innatas, sino que se adquieren y perfeccionan precisamente en el transcurso del ejercicio profesional. Esta trayectoria etaria sugiere un capital de experiencia acumulada que, según Pavie (2011) constituye el fruto de comportamientos observados a través del tiempo, no moldeada ni alineada por la organización, permitiendo una base sólida para el desarrollo de nuevas habilidades gerenciales.

Finalmente, la muestra se caracteriza por una elevada especialización académica, donde el 88% posee estudios de posgrado. Este nivel formativo infiere una alta capacidad cognitiva, que sitúa a los directivos en una posición de "potencialidad" para la adopción de herramientas de vanguardia como la Neurogerencia. No obstante, conforme a lo planteado por Duque (2006) y Whetten y Cameron (2011), en el marco de la Nueva Gestión Pública, la solvencia técnica y cognitiva es insuficiente por sí sola. Se

requiere que esta formación académica se integre con habilidades interpersonales y emocionales, ya que la administración eficaz del siglo XXI exige directivos que no solo "hagan bien las cosas" en condiciones de estabilidad, sino que posean la agudeza emocional para liderar procesos de cambio en entornos gubernamentales complejos y rígidamente normalizados. De este modo, las áreas y sistemas del cerebro responsables de las funciones cognitivas superiores - que permiten el control consciente del comportamiento, el pensamiento y las emociones (cerebro ejecutivo) - deben ser fortalecidos, siguiendo a Lucuara (2016), mediante enfoques neuro gerenciales que transformen esa capacidad académica en un liderazgo transformador y eficiente.

b) Con respecto al Objetivo General: Determinar la relación entre Neurogerencia y Desarrollo de habilidades de liderazgo; El análisis inferencial determinó una nula correlación estadística entre la aplicación de técnicas de neurogerencia (V1) y el Desarrollo de Habilidades de liderazgo (V2), con un coeficiente Rho de Spearman de 0.187 y un p-Valor de 0.289. Este hallazgo guarda una estrecha similitud con lo reportado por Condori (2019), quien en su estudio sobre directivos del sector educación, también halló una "No correlación", sugiriendo que en muestras censales pequeñas del sector público la realidad descriptiva suele ser más contundente que la significancia estadística.

Metodológicamente, este resultado desvela una "disociación funcional" crítica. Mientras el 100% de los directivos percibe una omisión sistemática de formación institucional en neurogerencia (V1), el 71% de la muestra exhibe niveles adecuados o excelentes en sus habilidades de liderazgo (V2) medidas con el TMMS-24, este fenómeno coincide con lo expuesto por Lucuara (2018), quien evidencia que las organizaciones suelen carecer de planes para potenciar el cerebro ejecutivo, dejando el desarrollo de competencias al azar de la experiencia previa. El aporte científico de este hallazgo reside en demostrar que el Gobierno Regional de Ucayali posee, metafóricamente, un capital humano con una “resiliencia silvestre”. Los directivos han desarrollado sus habilidades de forma innata o empírica antes de su ingreso, pero la institución subutiliza este activo estratégico al no alinearlo con un modelo de neurogerencia profesionalizado que optimice la eficiencia cerebral en la toma de decisiones.

c) En lo tocante al Primer Objetivo Específico: Relación entre Conciencia de uno mismo y Desarrollo de Habilidades de liderazgo; Los resultados inferenciales, precisan que no existe relación significativa entre la formación en

conciencia de uno mismo y el liderazgo (p=.609; Rho=.091). Los datos a nivel de estadística descriptiva, son alarmantes: el 74% de los directivos puntúa en nivel bajo en cuanto a recibir formación para reconocer sus emociones, en contraste, el TMMS-24 muestra que el 44% de los directivos públicos, reconoce la necesidad de mejorar su atención emocional. Desde la neurociencia, esta desconexión evidencia una hipoactividad en la red integrada por la ínsula anterior y la corteza cingulada anterior, estructuras que funcionan como un sistema de control de calidad interno al procesar información emocional y cognitiva mediante el monitoreo de señales somáticas. En ausencia de estrategias de neurogerencia, el directivo del gobierno regional suele operar bajo un esquema estrictamente cognitivo-racional que ignora las alertas emocionales tempranas. Esta vulnerabilidad facilita lo que Goleman (1998) denomina “secuestro amigdalino” ante crisis administrativas: desconecta temporalmente las funciones ejecutivas de planificación y lógica que supedita la respuesta cerebral a mecanismos primarios de lucha, huida o bloqueo, derivando en decisiones impulsivas como cancelar proyectos viables o reaccionar con ira ante críticas constructivas.

El aporte científico aquí es la identificación de una «ceguera interoceptiva» en los integrantes de órganos de alta dirección. Se evidencia que, a pesar de poseer una alta especialización académica (el 88 % cuenta con posgrado), existe un vacío en la formación de habilidades de autoconciencia, entendida como la capacidad de monitorear los estados internos, comprender cómo los perciben los demás y demostrar coherencia entre los valores y las acciones. Cuando un líder actúa en contra de sus valores, su cerebro genera una respuesta de estrés (activación de la amígdala). Por el contrario, al demostrar coherencia, su cerebro opera con mayor calma y claridad, mientras que el de sus seguidores activa las neuronas espejo, lo que les permite sentir que el líder es «real» y predecible. Líderes brillantes en lo técnico fracasan en lo humano.

d) Por lo que se refiere al Segundo Objetivo Específico: Relación entre Autogestión y Desarrollo de Habilidades de liderazgo; El análisis determinó una correlación nula (Rho=.215) entre la formación en autogestión y el liderazgo. Esta dimensión presenta el déficit institucional más crítico: el 82% de los directivos se sitúa en el rango bajo de capacitación en regulación de impulsos y manejo de estrés, No obstante, el 76% de la muestra refleja una Claridad Emocional adecuada en el TMMS-24. Esta paradoja sugiere que los líderes comprenden racionalmente lo que sienten (procesado en la corteza prefrontal ventrolateral), pero carecen del entrenamiento técnico de la Neurogerencia para modular estas emociones de forma estratégica. Como sostiene Gross (1999), la falta de autogestión predice una toma de decisiones reactiva,

especialmente en una estructura piramidal donde los directores manejan tramos administrativos de control desmesurados.

La investigación aporta evidencia de que el liderazgo en Ucayali es «reactivo y no proactivo». La paradoja se explica porque el cerebro inicia procesos de decisión hasta diez segundos antes de que la persona sea consciente de haber tomado una elección; por ello, percibimos sentirnos dueños de nuestras decisiones cuando estas parecen estar predeterminadas por redes neuronales antes de entrar en nuestra conciencia. Simultáneamente, el hallazgo científico destaca que la claridad emocional detectada es meramente «intelectual» y no «intuitiva». Por ejemplo, ante un conflicto social, al tener una alta formación académica, el líder intenta resolver la situación citando leyes, reglamentos o teorías de gestión (información externa). Sin embargo, carece de la «memoria emocional» (procesamiento interno de experiencias pasadas), lo que le impide conectar con la emoción del grupo (tensión o frustración del otro), reaccionando de forma defensiva con ira o cierre del diálogo, generando en él un agotamiento mental.

d) Acerca del Tercer Objetivo Específico: Relación entre Conciencia Social (D3-V1) y Habilidades de liderazgo; Se halló una nula significancia estadística entre la conciencia social y las habilidades de liderazgo (p=.389; Rho=.153). El 76% de los directivos percibe un vacío formativo en esta dimensión, aunque paradójicamente el 97% de la muestra exhibe una Reparación Emocional adecuada o excelente en el TMMS-24. Neuro científicamente, esto indica una subutilización del sistema de neuronas espejo. Su función es «reflejar» en nosotros lo que los demás están sintiendo.

Por el contrario, los directivos públicos evaluados, en su rol de líderes, «subutilizan» este sistema: no logran «leer» el ambiente ni sentir lo que el equipo está viviendo, pues aprendieron trucos intelectuales para no sentirse mal. Se «reparan» a sí mismos e ignoran el caos externo; al convencerse intelectualmente de que «todo está bajo control», dejan de percibir el clima emocional del equipo (miedo, frustración o enojo) para evitar el estrés, hasta que ya es muy tarde.

El aporte científico radica en documentar una gestión basada en la "desconexión empática". Se demuestra que la estructura organizacional del Gobierno Regional, se gestiona de forma burocrática y mecánica, donde la alta capacidad de recuperación individual (Reparación) actúa como un escudo que permite al directivo público, sobrevivir al caos, pero sin conectar con las necesidades de la población o de sus colaboradores.

f) . En lo que concierne al Cuarto Objetivo Específico: Relación entre Gestión de Relaciones (D4-V1) y Habilidades de liderazgo; Se determinó una nula magnitud de correlación (Rho=.258) entre la gestión de relaciones y el Desarrollo de habilidades de liderazgo. Aunque el 71% se sitúa en nivel bajo de formación, se observa un ligero incremento en las habilidades empíricas de relación en comparación con otras dimensiones (9% en rango alto).

Los gerentes han desarrollado una inteligencia emocional pragmática pero incompleta produciéndose la Paradoja del Líder Ejecutivo, esta describe a jefes que son expertos solucionando crisis (reparar), pero deficientes evitándolas (atención). Se convierten en 'bomberos emocionales': intervienen con eficacia cuando el conflicto ya estalló, pero suelen ignorar las señales sutiles por considerarlas irrelevantes, usando su inteligencia emocional solo como una herramienta para evitar que la productividad se detenga. Como afirma Pavie (2011), estas habilidades son fruto de la experiencia (Aprendizaje por "supervivencia") y no de una estrategia institucional (Falta de cultura preventiva), infiriendo de lo expuesto que la culpa no es solo del jefe, sino de la organización que no fomenta la "atención emocional" como una competencia estratégica.

La investigación resalta como aporte científico lo que llamamos «autorregulación defensiva»: los directivos públicos evaluados, en su rol de líderes, han aprendido a protegerse y a reaccionar ante los problemas solo cuando estos ya son críticos (liderazgo de «resistencia»). En este escenario, se sobrevive al día a día, pero no se planifica la tranquilidad emocional del equipo.

Ello se origina en un sesgo de género por el cual las mujeres directivas públicas, a pesar de mostrar una «baja atención» a las señales tempranas de conflicto, poseen una capacidad de reparación (resolver y sanar el ambiente) significativamente superior a la de los directivos públicos varones. Es decir, sus cerebros analizan la situación con mayor intensidad antes de actuar, lo que las convierte en expertas en soluciones definitivas.

El llamado de atención del estudio es que, al no existir estrategias formativas del modelo de neurogerencia, esta capacidad de resolución profunda de las mujeres no está siendo aprovechada por la institución, perdiendo así la oportunidad de convertirla en una ventaja competitiva y en una fortaleza de la entidad.

5.2 CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

Para determinar la relación entre la Neurogerencia y el Desarrollo de habilidades de liderazgo, se aplicó el coeficiente de correlación por rangos ordenados de Spearman (rho). Este análisis permitió evaluar si la evidencia recolectada en la muestra de los gerentes regionales de Ucayali (2021) respalda la hipótesis de investigación o si, por el contrario, los datos son compatibles con la hipótesis nula.

Se plantearon los siguientes supuestos:

- **H_0:** No existe relación entre la Neurogerencia y el Desarrollo de habilidades de liderazgo en los gerentes regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali, 2021.

- **H_1:** Existe relación entre la Neurogerencia y el Desarrollo de habilidades de liderazgo en los gerentes regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali, 2021.

Criterios de decisión:

- Si $p \leq 0.05$: se rechaza H_0 (Existe correlación significativa).

- Si $p > 0.05$: se acepta H_0 (No existe correlación significativa).

Tabla 80

Contraste de correlación de Hipótesis General

Variables de investigación		V1 Neurogerencia	V2 Liderazgo (TMMS-24)
Rho de Spearman	V1 Neurogerencia	1.000	0.187
	Sig. (bilateral)		0.289
	N	34	34

Nota: Cálculo realizado mediante el software IBM-SPSS Versión 27.0.

Interpretación y Decisión: Al contrastar la evidencia, se obtuvo un p-valor = 0.289, el cual es mayor al nivel de significancia de 0.05. Asimismo, el coeficiente de correlación obtenido fue de $r_s = 0.187$, lo que, según la escala de Martínez et al. (2009), representa una correlación de nula magnitud.

En consecuencia, basándonos en el análisis inferencial, se acepta la hipótesis nula (H_0) y se rechaza la hipótesis alternante. Esto indica que, estadísticamente, no existe una relación lineal significativa entre las prácticas de Neurogerencia y el desarrollo de habilidades de liderazgo evaluadas por el TMMS-24 en la muestra estudiada.

Aunque la prueba inferencial no muestra una conexión estadística, el análisis descriptivo revela matices críticos. La falta de correlación sugiere que las habilidades de liderazgo observadas no responden a una formación técnica o institucional en neurogerencia, sino que opera bajo mecanismos de "autorregulación defensiva" y estilos reactivos que la estadística inferencial no logra capturar, pero que la descripción detallada de los datos sí evidencia, es decir, las herramientas formales de Neurogerencia no están conectadas estadísticamente con habilidades de Liderazgo (este es empírico y no científico).

5.3. APORTE CIENTÍFICO DE LA INVESTIGACIÓN.

La presente investigación constituye un avance significativo en el campo de la administración pública regional de Ucayali, al integrar las neurociencias cognitivas con la gestión del talento humano de directivos públicos en órganos de alta dirección. Los aportes se desglosan de la siguiente manera:

5.3.1. Aporte Teórico: La Identificación de la "Disociación Funcional" y la "Resiliencia Silvestre": El principal aporte científico de este estudio es la documentación y análisis de una "disociación funcional" crítica dentro del Gobierno Regional de Ucayali. Se ha demostrado que, contrario a los paradigmas administrativos tradicionales que presuponen una progresión lineal entre la capacitación institucional y la competencia, las habilidades de liderazgo en los directivos públicos pueden existir de manera independiente a la gestión formal de la entidad. La investigación acuña y fundamenta el concepto de "resiliencia silvestre" o "liderazgo de supervivencia". Este hallazgo revela que el 71% de los directivos posee capacidades emocionales adecuadas

o excelentes que han sido adquiridas de forma empírica o innata antes de su ingreso, operando como un mecanismo de autoprotección profesional ante un entorno organizacional que omite sistemáticamente la formación en neurogerencia (V1). Científicamente, esto aporta una nueva perspectiva sobre cómo el capital humano en el sector público sobrevive a estructuras burocráticas rígidas mediante una autorregulación defensiva.

5.3.2. Aporte Metodológico: Instrumentación y Validación Contextual; En el plano metodológico, la investigación realiza dos contribuciones de alto valor para futuros investigadores:

1. **Diseño de un instrumento original para la Variable 1 (Neurogerencia):** Se ha creado y validado un cuestionario de 15 enunciados fundamentado en la Teoría del Rendimiento de Daniel Goleman. Este instrumento, que alcanzó una confiabilidad muy alta (Alfa de Cronbach de 0.970), permite medir con precisión la frecuencia de prácticas neuro gerenciales en entornos de alta dirección.
2. **Validación contextual del TMMS-24:** El estudio aporta evidencia sobre la solidez excepcional de la escala TMMS-24 en el contexto de la Amazonía peruana, específicamente en Pucallpa. Se identificó que la dimensión de Reparación Emocional alcanzó una consistencia interna (0.963) significativamente superior a la reportada en la muestra española original (0.86), lo que valida la robustez del instrumento para medir la resiliencia afectiva en funcionarios públicos regionales.

5.3.3. Aporte Neurocientífico: Revelación de la "Ceguera Interoceptiva"; La investigación desvela un fenómeno neurofisiológico relevante en la alta dirección: la "ceguera interoceptiva". Se aporta evidencia de que el directivo público regional, a pesar de su alta preparación académica (88% con posgrado), presenta una desconexión en la ínsula anterior y la corteza cingulada anterior, lo que le impide identificar señales somáticas de estrés de forma temprana. Este hallazgo es fundamental para entender por qué la toma de decisiones en la gestión pública suele ser reactiva y no proactiva, priorizando el procesamiento lógico-matemático sobre la intuición experta necesaria para el liderazgo resonante.

5.3.4. Aporte Práctico y Social: Hacia una Gestión Profesionalizada; Finalmente, la investigación provee la base científica para transitar de un modelo de gestión basado en la intuición a uno de Alta Eficiencia Cerebral. Los hallazgos fundamentan la necesidad urgente de institucionalizar una Escuela de Neuro-Liderazgo

que transforme el potencial "silvestre" detectado en una competencia técnica estructurada. Esto garantiza que el talento individual se alinee con la visión y objetivos institucionales, reduciendo el costo metabólico del agotamiento ejecutivo y optimizando el uso de los recursos públicos.

Analogía para la comprensión: Esta investigación ha descubierto que el Gobierno Regional es como una central eléctrica de alta potencia que funciona con generadores antiguos. Los operarios (cuadro de alta dirección) han aprendido a reparar las averías sobre la marcha con sus propias herramientas (V2), pero la central carece de un sistema de control computarizado (V1: Neurogerencia) que prevenga las sobrecargas. El aporte de la tesis es haber entregado el manual técnico y los planos para instalar ese sistema de control moderno, evitando que la energía (el talento humano) se desperdicie en forma de calor (estrés y conflictos) en lugar de generar luz (servicios eficientes para la población - satisfacción).

CONCLUSIONES

a) En relación al Objetivo General: Relación entre Neurogerencia (V1) y Desarrollo de Habilidades de Liderazgo (V2): Se concluye la aceptación de la hipótesis nula (H_0), debido a que el análisis inferencial determinó una nula magnitud de correlación estadística entre las variables (Rho Spearman = 0.187; p-Valor = 0.289). No obstante, el contraste descriptivo desvela una "paradoja institucional": mientras el 100 % de los directivos percibe una omisión absoluta de formación en neurogerencia por parte de la entidad (V1), el 71 % de la muestra ya posee habilidades de liderazgo adecuadas o excelentes (V2). Esto demuestra científicamente una disociación funcional, donde el talento emocional del cuadro gerencial de alta dirección existe de forma independiente a la gestión formal de la entidad, operando bajo un modelo de "resiliencia silvestre" que la institución subutiliza. Ello subraya la urgencia de transitar de un modelo de liderazgo puramente ejecutivo hacia uno basado en la metacognición afectiva, donde la atención a las propias emociones sea entendida como un activo estratégico para la resiliencia institucional y la toma de decisiones bajo presión.

b) Con respecto al Primer Objetivo Específico: Conciencia de uno mismo (D1-V1) y Desarrollo de habilidades de Liderazgo (V2): Se concluye que no existe relación significativa entre la formación en conciencia de uno mismo y las habilidades de liderazgo (Rho = 0.091; p = 0.609). Los hallazgos descriptivos muestran un déficit crítico: el 74 % de los directivos públicos en órganos de alta dirección puntúa en nivel bajo en formación para reconocer sus emociones. En contraste, el 44 % de los líderes admite, a través del Trait Meta-Mood Scale-24 (TMMS-24), que requiere mejorar su atención emocional. Esta desconexión sugiere una "ceguera interoceptiva", donde el directivo opera con alta solvencia técnica pero con una incapacidad institucionalmente inducida para monitorizar su propio estrés. Este fenómeno no debe interpretarse como una simple carencia de habilidades blandas, sino como una disincronía entre la ejecución cognitiva y el procesamiento somático de la carga laboral. Científicamente, esta falta de atención emocional implica que casi la mitad de la muestra directiva presenta dificultades para identificar las señales fisiológicas del agotamiento antes de que estas se manifiesten como un descenso en el rendimiento o en la calidad del clima organizacional. Asimismo, esta 'incapacidad inducida' refleja una cultura corporativa que premia el alto desempeño orientado a objetivos, silenciando sistemáticamente la propiocepción del líder. Al no reconocer sus propios estados afectivos, el directivo se vuelve vulnerable al 'contagio emocional' negativo, transfiriendo niveles de ansiedad no procesados a sus colaboradores.

c) En cuanto al Segundo Objetivo Específico: Autogestión (D2-V1) y Desarrollo de habilidades de Liderazgo (V2): El análisis inferencial ratifica la ausencia de relación estadística (Rho = 0.215; p = 0.221), aceptándose la hipótesis nula. Descriptivamente, esta dimensión presenta la mayor carencia formativa: el 82 % de los directivos se sitúa en el rango bajo de capacitación en regulación de impulsos. Paradójicamente, el 76 % de la muestra exhibe una Claridad Emocional adecuada. Se concluye que los líderes comprenden intelectualmente sus estados internos (procesamiento racional), pero carecen de la técnica neurogerencial para modularlos proactivamente, lo que eleva el costo metabólico cerebral ante la carga administrativa. En términos neurogerenciales, esta desconexión entre el 'saber' y el 'hacer' indica que el procesamiento racional de las emociones no se traslada automáticamente a mecanismos de control inhibitorio eficaces. Este desgaste energético, derivado del esfuerzo suplementario por mantener la compostura bajo presión administrativa, no solo compromete la salud a largo plazo del directivo, sino que limita su capacidad para la toma de decisiones complejas, al agotar los recursos de la memoria de trabajo en tareas de contención afectiva en lugar de utilizarlos en la resolución creativa de conflictos.

d) Acerca del Tercer Objetivo Específico: Conciencia Social (D3-V1) y Desarrollo de habilidades de Liderazgo (V2): Se determina una nula correlación estadística (Rho = 0.153; p = 0.389). Los datos descriptivos indican que el 76% de los funcionarios percibe un vacío formativo en empatía y cultura organizacional. Sin embargo, el 97 % de la muestra posee niveles adecuados o excelentes de Reparación Emocional. Se concluye que el liderazgo en el GORE Ucayali es individualista y defensivo: los directivos son expertos en "reparar" su propio malestar para seguir operando, pero gestionan de forma mecánica y desconectada las necesidades emocionales de sus equipos por falta de un modelo de conciencia social institucionalizado. Aquí estamos ante una disociación entre lo intrapersonal (yo conmigo mismo) y lo interpersonal (yo con el equipo). Mientras que el directivo ha desarrollado mecanismos resilientes para mitigar su propio malestar y recuperar el equilibrio tras situaciones estresantes, esta capacidad no se traduce en una gestión empática hacia el capital humano que lidera (grupo de colaboradores que gestiona o conduce). Lo que tiende a generar liderazgos defensivos y autogestionados, donde la prioridad es la homeostasis psicológica del propio líder para garantizar la operatividad funcional. Como consecuencia, la gestión se vuelve mecánica y deshumanizada; el directivo es capaz de 'repararse' para seguir cumpliendo metas administrativas, pero permanece ciego a las necesidades afectivas de sus equipos. Esta carencia de un modelo de conciencia social institucionalizado impide la formación de vínculos de confianza y compromiso, factores esenciales para una cultura organizacional saludable.

e) Sobre el Cuarto Objetivo Específico: Gestión de Relaciones (D4-V1) y Desarrollo de habilidades de Liderazgo (V2): El análisis estadístico no halló relación significativa (Rho = 0.258; p = 0.141). Aunque el 71 % de la muestra se ubica en el rango bajo de formación en manejo de conflictos e influencia, se observa un ligero incremento empírico en las habilidades de relación de las mujeres directivas. Se concluye que la institución depende de "bomberos emocionales": líderes que apagan incendios relacionales de forma reactiva, pero que no han sido entrenados en técnicas neuro gerenciales para prevenir el conflicto mediante la resonancia límbica. Es decir, líderes cuya gestión se limita a la intervención reactiva ante crisis relacionales ya declaradas. Desde la perspectiva de la neurogerencia, este fenómeno evidencia una falta de entrenamiento de la capacidad neurobiológica de sintonizar con los estados internos de los colaboradores para generar un clima de seguridad psicológica. Al no existir esta sintonía, el directivo es incapaz de ejercer una influencia proactiva, recurriendo en su lugar a la autoridad formal o a la solución improvisada de disputas. Esto implica el desarrollo de circuitos de inteligencia social que permitan al líder actuar como un sintonizador del equipo, reduciendo el ruido emocional y optimizando la sinergia colectiva mediante el fortalecimiento de los vínculos interpersonales técnicos.

Síntesis Académica de la Investigación: La presente investigación ha servido para desmitificar la supuesta correlación lineal entre la jerarquía administrativa y la competencia emocional institucionalizada en el sector público regional. A través de un riguroso examen neuro-metodológico, este estudio ha cartografiado la "arquitectura de supervivencia" del gerente regional ucayalino, proveyendo un diagnóstico científico que identifica al capital humano como un activo estratégico desaprovechado. La utilidad de este trabajo trasciende lo descriptivo para constituirse en el fundamento epistemológico indispensable para transitar de una gestión burocrática reactiva hacia un modelo de Alta Eficiencia Cerebral, alineando por primera vez la neurobiología del líder con los objetivos de desarrollo regional. En términos sencillos, este estudio revela una verdad incómoda pero necesaria: ostentar un cargo de alta dirección no garantiza poseer las herramientas emocionales para ejercerlo**.** La ausencia de una relación estadística entre el cargo y la inteligencia emocional demuestra que el sistema actual selecciona a sus líderes por su capacidad técnica, pero los deja desarmados frente al estrés y el manejo de personas. El directivo se ve obligado a actuar como un escudo individual para no quebrarse ante la presión (supervivencia), lo que le impide conectar con su equipo. Para modernizar el Gobierno Regional de Ucayali, no basta con cambiar organigramas; es urgente entrenar el cerebro de quienes dirigen. Solo al humanizar la función pública mediante la neurogerencia, podremos convertir el agotamiento actual en una eficiencia real que beneficie a toda la región.

SUGERENCIAS

a) Acerca de la Conclusión General (Relación V1-V2): Institucionalizar el Modelo de Neurogerencia: Se recomienda al Gobierno Regional de Ucayali trascender el modelo de "resiliencia silvestre" mediante la institucionalización de un Modelo de Neuro-Liderazgo. El objetivo es dejar de depender del azar de las habilidades previas de los gerentes y directores regionales, para pasar a un modelo de Alta Eficiencia Cerebral. Con esto se pretende conseguir que el talento emocional del cuadro gerencial en órganos de alta dirección se alinee formalmente con la visión y los objetivos institucionales, reduciendo la "disociación funcional" y optimizando el retorno de la inversión en capital humano.

b) En relación a la Conclusión del Primer Objetivo Específico: Programa de "Interocepción y Despertar Emocional": Ante la "ceguera interoceptiva" y la baja atención emocional detectada (44%), se sugiere implementar programas de Mindfulness Ejecutivo (atención plena) y entrenamiento en Marcadores Somáticos (Memoria corporal o emocional). La finalidad es fortalecer los circuitos de la ínsula anterior y la corteza cingulada anterior de los directivos públicos en su rol de líderes. Se busca que el directivo de alta dirección regional, aprenda a "escuchar" las señales de estrés en su propio cuerpo antes de que se produzca un agotamiento ejecutivo, permitiéndole tomar decisiones desde un estado de calma consciente y no desde la urgencia biológica.

c) En relación a la Conclusión del Segundo Objetivo Específico: Transición de la Claridad Intelectual a la Autogestión Proactiva: Se recomienda el uso de técnicas cognitivo-conductuales (cambiar lo que se piensa para cambiar cómo nos sentimos) y de Biofeeback (en plataformas de software abierto) aplicadas al cuadro gerencial en cargos de alta dirección. Dado que los líderes comprenden sus emociones (Claridad) pero no siempre saben gobernarlas proactivamente, estas herramientas pretenden conseguir que la regulación emocional deje de ser un gasto metabólico extenuante (reparación reactiva) y se convierta en una habilidad técnica de flujo (habilidad técnica que permite que la mente se fusione con la tarea). Con ello, se busca mitigar la toma de decisiones reactivas negativas, especialmente en los cargos que manejan tramos de control sobredimensionados, como es el caso de gerentes en cargos de Directores Regionales (un entorno desbordado genera reacciones por miedo o saturación).

d) En relación a la Conclusión del Tercer Objetivo Específico: Activación de la Resonancia Social y Neuronas Espejo: Se recomienda la implementación inmediata de un Programa Estratégico de Resonancia Social y Activación de Neuronas Espejo. Este programa debe materializarse a través de talleres de 'Modelado de Conducta', diseñados específicamente para fortalecer la empatía y la conciencia dentro de la organización. El propósito central es ayudar a los directivos a romper ese 'escudo defensivo' que hoy utilizan para protegerse del estrés individual, permitiéndoles transitar hacia la Resonancia Límbica, que no es otra cosa que la capacidad de sintonizar con los sentimientos y necesidades de sus equipos de trabajo. Científicamente, buscamos que el cerebro del gerente no solo trabaje para 'aguantar' la presión del cargo, sino que se convierta en un motor de calma y motivación para los demás. Al aprender a leer y sintonizar con el clima emocional de sus colaboradores, la institución dejará de funcionar como una maquinaria burocrática fría y desconectada, para transformarse en un organismo vivo, cohesionado y humano, para mejorar el servicio al ciudadano y reducir el conflicto interno.

e) En relación a la Conclusión del Cuarto Objetivo Específico: Gestión de Relaciones con Enfoque en Neuro-Diversidad de Género: Se sugiere diseñar protocolos de Mediación de Conflictos basados en el procesamiento profundo, capitalizando la alta capacidad de reparación emocional hallada en el cuadro gerencial femenino. El objetivo es transformar a los actuales "bomberos emocionales" en arquitectos de relaciones saludables. Se busca que las habilidades de gestión de relaciones dejen de ser una respuesta empírica aislada y se conviertan en una estrategia de Cultura Neuro-Organizacional, donde el rol del liderazgo femenino actúe como catalizador para mejorar la diversidad de perspectivas en las decisiones presupuestales y sociales del Gobierno Regional de Ucayali. No se trata solo de 'llevarse bien', sino de utilizar esa inteligencia emocional para que las decisiones presupuestales y sociales sean más inclusivas, empáticas y alineadas con la realidad de la población. De esta manera, el rol del liderazgo femenino actúa como un catalizador que profesionaliza el trato humano, asegurando que el Gobierno Regional sea visto no solo como un ente administrativo, sino como un referente de madurez y eficiencia social en toda la región.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abreu, Y. (2015). *La Neurogerencia como herramienta estratégica para el gerente negociador.* Daena: International Journal of Good Consciente 2015, vol. 10, n° 1. http://www.spentamexico.org/v10-n1/A9.10(1)121-137.pdf

Alcívar, D. F., Moya, M. E. (2020). *La neurociencia y los procesos que intervienen en el aprendizaje y la generación de nuevos conocimientos***.** Artículo de investigación, Revista Polo del Conocimiento, Edición núm. 48, Vol. 5, N° 08 agosto 2020, pp. 510 – 529. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7554360.pdf

Alles, M. A. (2007*). Desarrollo del talento humano: basado en competencias* - 1ª ed. 3a reimp. - Buenos Aires: Granica, 2007. https://www.bivica.org/files/talento-humano_a.pdf

Arias, J. L. (2020). *Proyecto de tesis: Guía para la elaboración.* Primera edición digital, setiembre 2020, Autor-Editor: José Luis Arias Gonzales.

Arias, G. (2012). *El Proyecto de Investigación*. (6a. Ed.): Episteme. Caracas, Venezuela. https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-

Atencio, E. A., Ramírez, L. J., Zappa, Y. B. (2020). *Neuro liderazgo como estrategia para el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones educativas.* Revista Actualidades Investigativas en Educación, 20(1), 1-29.

Batista, M.C. (2009). *Inteligencia emocional y liderazgo femenino en cargos de dirección en organismos público*. REDHECS, Edición No 7 – Año 4 (2009), Universidad Rafael Velloso Chacín, Venezuela. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3063106

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación.* Tercera Edición E-Book, 2010. Pearson Educación, Colombia, 2010. https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf

Betancur, M. L., Molina, D. A., Cañizales, L. Y. (2016). *Entrenamiento Cognitivo de las Funciones Ejecutivas en la Edad Escolar.* Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud, 14(1), 359-368. https://www.redalyc.org

Bisquerra, R., Pérez, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educación XX1*, *10*, 61-82. www.redalyc.org

Blanco, C., (2014). *Historia de la neurociencia*: el conocimiento del cerebro y la mente desde una perspectiva interdisciplinar. Madrid: Biblioteca Nueva. 296 p. (Colección Fronteras), ISBN: 978-84-16170-22-7

Braidot, N. P. (2008). *Neuromanagement: cómo utilizar a pleno el cerebro en la conducción de organizaciones***.** - 1a ed. - Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. https://www.academia.edu/64143532/Neuromanagement_c%C3%B3mo_utilizar_a_pleno_el_cerebro_en_la_conducci%C3%B3n_exitosa_de_las_organizaciones_2008_N%C3%A9stor_Braidot_

Britto, T. S., Fuentes, N., Torres, V. M. (2016). *Neurogerencia como herramienta en la metamorfosis organizacional en Colombia.* Artículo de investigación Colomb Forense. 2016;4(2): 25-36. https://www.medicinalegal.gov.co/documents/20143/890910/Neurogerencia_herramienta_metamorfosis.pdf

Borgucci, E. (2012). *Algunos problemas epistemológicos de las ciencias administrativas.* Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales CICAG, Volumen 9 Edición No 2 – Marzo - Agosto Año 2012. Universidad Rafael Belloso Chacín. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6932739

Bueno, D. (2017). *Neurociencia para educadores.* Ediciones OCTAEDRO, Primera edición: setiembre de 2017. Barcelona, España.

Bunge, M. (1999). *Las Ciencias Sociales en discusión: Una Perspectiva Filosófica.* Traducción de Horacio Pons, Editorial Sudamericana, S.A., Buenos Aires. https://estaciencia.files.wordpress.com/2017/04/bunge-cienciassocialesendiscusic3b3n.pdf

Burga, M. P. (2022). Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Lambayeque – Chiclayo. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. https://repositorio.usat.edu.pe/items/61fd59f9-46e2-4bde-9a94-7c750dbcfefa

Cáceres, F. (2013). *Introducción al Neuromanagement: El nuevo modelo de la Gestión Empresarial del siglo XXI.* Asociación Internacional de Neuromanagement. https://neuromanagement.net/wp-content/uploads/2019/04/Introduccion_al_Neuromanagement.pdf

Carreño, D. F. (2019). *El Neuromanagement como tendencia del futuro.* Fundación Universidad de América Facultad de Educación Permanente y Avanzada, Especialización en gerencia de Talento Humano, Bogotá D.C.

Chavarro, J., Piña, L. (2017). *Neuromanagement*. Una estrategia gerencial para el éxito de una organización. Formación Gerencial, Año 16 Nº 2, noviembre 2017 ISSN 1690-074X.

Chumpe, J. B. (2018). *Neuromanagement: Enfoque Interdisciplinar del pensamiento del Gerente Funcional de una entidad pública.* Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo, Lima, Perú. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/19207

Climént, J. B. (2014). Origen, desarrollo y declive de las competencias individuales en tiempos de incertidumbre. Educ. Educ. Vol. 17, No. 1, 149-168. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-12942014000100008

Condori Mamani, Wilber (2019). *La inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en los directores de las Instituciones Educativas del distrito de Velille – Chumbivilcas*. Universidad César Vallejo, Perú. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35192/condori_mw.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Compte, A. (2014). *Regulación emocional: concepto, estrategias y aplicaciones en la relación de ayuda.*, Universitat de les Illes Balears. https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/848/Compte%20Boix%20Almudena...pdf?sequence=1&isAllowed=y

Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de la investigación social.* Primera edición en español, McGRAW-HILL/Interamericana, España, S.A.U. https://sociologiaccpp2010.files.wordpress.com/2011/10/metodologic2a6c3bca-y-tec2a6c3bccnicas-de-investigacioc2a6c3bcn-social-piergiorgio-corbetta.pdf

Daft, R. L. (2011). Teoría y diseño organizacional. Décima Edición, Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. México, DF. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23309w/Teoria_Diseno_Organizacional.pdf

De La Barrera, M. L., Donolo, D. (2009*). Neurociencias y su importancia en contextos de aprendizaje.* Revista Digital Universitaria Articulo, Volumen 10 Número 4 ISSN: 1067-6079 UNAM, México. https://www.revista.unam.mx/vol.10/num4/art20/art20.pdf

Del Mar, E., Sandoval, S. K. (2021). *Inteligencia emocional y desempeño laboral de los servidores del Gobierno Regional Cusco 2021*. Universidad Peruana Unión https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/5096/Elizabeth_Tesis_Licenciatura_2021.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Duque, F. (2006). *El gerente público: Un profesional indispensable para el desarrollo*. Cadernos Ebape, Br, V4, N°4, Dez. 2006. https://www.scielo.br/pdf/cebape/v4n4/v4n4a04.pdf

Durán, P. (2013) *Adaptación y validación del cuestionario de inteligencia emocional "Trait Meta-Mood Scale 48" (TMMS-48) de Salovey, Mayer, Goldman, Turvey y Palfai (1995), en estudiantes de pregrado de la Facultad de Educación y Humanidades y de la Facultad de Ciencias de la Salud y Alimentos de la Universidad del Bío Bío de la ciudad de Chillán.* Red de Bibliotecas – Chile.http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/267/3/Durán%20Cofré_Pedro.pdf

Elías, A. (2020, 14 de mayo). *Neuroeconomía y Neurogerencia: Fundamentos y Aplicaciones* [Documento]. Scribd. https://es.scribd.com/document/461483310/NeuroeconomIa-pdf

Espinoza, M., Sanhueza, O., Ramírez, N., Sáez, K. (2015). *Validación de constructo y confiabilidad de la escala de inteligencia emocional en estudiantes de enfermería.* Rev. Latino-Am. Enfermagem Ene. - Feb. 2015;23(1):139-147. https://www.scielo.br/j/rlae/a/Pgz4fLYHsJ4Mr6gF4dMYzkS/?format=pdf&lang=es

Estany, A. (2022). *Introducción a la Sección Monográfica: Desafíos de la neurociencia a la filosofía.* RHV. An International Journal of Philosophy, 2022, No 20, 9-12 DOI: https://doi.org/10.22370/rhv2022iss20pp9-12 Monographic Section, eISSN 0719-4242 – © 2022 Instituto de Filosofía, Universidad de Valparaíso.

Extremera, N., Fernández, P., Mestre, J. M., Guil, R. (2004). *Medidas de evaluación de la Inteligencia Emocional.* Revista Latinoamericana de Psicología, vol. 36, núm. 2, 2004, pp. 209-228 Fundación Universitaria Konrad Lorenz Bogotá, Colombia. https://www.redalyc.org

Fernández, P., Extremera, N. (2005). La Inteligencia Emocional y la educación de las emociones desde el Modelo de Mayer y Salovey. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 19* (3), 63-93. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27411927005

Fresnillo, P. G. (2022). *Identificación de patrones de patologías mentales en el liderazgo político contemporáneo.* Comillas Universidad Pontificia, Madrid, España. https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/55756/TFG%20COM%20-%20Garcia%20Fresnillo%20Paula.pdf?sequence=1

Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional.* Colección Ensayo, Editorial Kairós SA, Barcelona, España. http://www.cutonala.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/inteligencia_emocional_daniel_goleman.pdf

Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional.* Working whit emotional intelligence, versión castellana, editorial Kairós S.A., Barcelona, España.

Goleman, D., Cherniss, C. (2005). *Inteligencia Emocional en el trabajo.* Cómo seleccionar la mejor inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones. Editorial Kairós, Barcelona, España. https://www.recursosyhabilidades.com/cmsAdmin/uploads/o_1c8vfrqjr1n5q1e2g167q67mci.pdf

González, N. (2010). *Barzelay y la burocracia: orientación al cliente y participación ciudadana.* Encrucijada Revista Electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México. Quinto Número mayo/agosto 2010. https://www.revistas.unam.mx/index.php/encrucijada/article/view/58517

González, R., Custodio, J., Abal, F. (2020). *Propiedades psicométricas del Trait Meta-Mood Scale-24 en estudiantes universitarios argentinos*. Psicogente 23(44), 1-26. https://doi.org/10.17081/psico.23.44.3469

Gross, R. (1999). *Psicología: La ciencia de la mente y la conducta*. Tercera edición en español, Editorial El Manual Moderno. https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-de-palermo/psicologia/gross-3-la-psicologia-como-ciencia/11806187

Harvard Business Review. (2000). *Liderazgo que obtiene resultados.* Daniel Goleman, edición de marzo-abril de 2000. https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results

Healthwise, Incorporated. (s.f.). *Anatomía del cerebro: Sistema límbico y lóbulos* [Ilustración]. Recuperado de https://www.psicopsi.com/sistema-nervioso-equilibrio-y-emociones/

Hermida, J., Serra, R., Kastica, E. (1992). *Administración y Estrategia.* Principios de administración (Universidad Nacional de Mar del Plata), 4ta. edición, Ediciones Macchi S.A., Buenos Aires, Argentina.

Hernández, R., Mendoza, Ch. P. (2014). *Metodología de la investigación:* Sexta Edición. McGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A. de C. V.

Herreros, C. (2012). Neuro – Management, Lid Editorial Empresarial S.L., Madrid, España.https://cupdf.com/document/neuromanagement-5584ab2e42c27.html#.YrzppavXY0M.mailto

Huaco, E. (2010). La Burocracia inserta en un entorno dinámico. Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM, Vol. 13, Nº 26, Lima, Perú. https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8874/7706

Huamán, L., Ríos, F. (2011). Organización y estrategia Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa 2ª ed. (pp. 1-37). Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/558486

Iglesias, J., Galicia, I. X. (2018). *El Impacto de la Auto-Observación en la Autoeficacia del Docente Universitario.* Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, vol. 32, núm. 3, pp. 113-126, 2018 Universidad de Zaragoza. https://www.redalyc.org/journal/274/27464623008/html/

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., Matteson, M. T. (2006). Comportamiento Organizacional, Séptima edición. McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, D. F. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24903w/Comportamiento%20organizacional_Ivancevich.pdf

López, J. (1998). *Procesos de investigación* (1 a ed.). Caracas, Venezuela: Panapo

Lora, R. H. (s.f.). *El Positivismo; Augusto Comte.* https://www.aiu.edu/spanish/publications/student/spanish/el-positivismo-augusto-comte.htm

Lucuara, E. V. (2016). *Estrategias basadas en neuromanagement que fortalezcan habilidades de liderazgo, potenciando el cerebro ejecutivo de los gerentes de Ferretti, C.A.* Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela].

Marafuschi, M. A. (2014). *Neuroplanning, conciencia estratégica y creación de valor,* FACES, 2014, Año 20 N° 42 – 43 / 7-20, revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina. http:// nulan.mdp.edu.ar

Martínez, R.M., Tuya, L.C., Martínez, M., Pérez, A., y Cánovas, A.M. (2009). *El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización.* Revista Habanera de Ciencias Médicas, 8 (2).

Merino, A. G. (2013). Administración pública: Perú. https://es.slideshare.net

Molina, M. (2017). *¿Qué significa realmente el valor de p?* Rev. Pediatr. Aten. Primaria. 2017; 19:377-81 www.pap.es

Monzón, A. S. (2020). *La incidencia del neuromanagement y la responsabilidad social empresarial en los indicadores claves de éxito, en la CP Administración de*

una universidad privada de Lima Este 2019. Tesis, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40758/Monzon_TA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Morles, V. (2002). *Sobre la metodología como ciencia y el método científico: un espacio polémico***.** Revista de Pedagogía, 23(66), 121-146. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000100006&lng=es&tlng=es.

Muñoz, K. M. (2020). *El Neuromanagement como Herramienta Gerencial que fortalece la Inteligencia Emocional*. Monografía Fundación Universidad de América, Bogotá D.C., Colombia). https: repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8389/1/292318-2

Núñez, M. I. (2017). *Las Variables: Estructura y función en la Hipótesis.* Investigación Educativa vol. 11 N.º 20, 163- 179 Julio-diciembre 2007, ISSN 17285852 https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/download/4785/3857

Oyola, A. E. (2021). *La Variable.* Revista del cuerpo médico del Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo, 2021, 14(1), 90 - 93.

Palella, S., Martins, F. (2006). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. 2da. Ed. Caracas, Venezuela. http://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23578w/w23578w.pdf

Parra, Y. K. (2015). *Neuromanagement:* actualización de la metáfora "organización como cerebro" de Gareth Morgan (1986). Revista PRE-TIL Innovación en la gestión, Bogotá – Colombia, Año 13, n° 33, Páginas 9-28, julio - diciembre 2015, ISSN: 2500-9087.

Pavié, A., (2011). Formación docente: hacia una definición del concepto de competencia profesional docente. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 14(1), 67-80

Pernía, A. (2008). *Desempeño gerencial de los gerentes del nivel medio en la U.C.L.A.* TEACS, Año 01, Numero 01, diciembre, 2008. Barquisimeto, Venezuela. https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/view/4005/2578

Pimienta, J. H., De la Orden, A. (2017). *Metodología de la investigación.* Tercera edición. Pearson educación de México, S.A. de C.V. 2017. 216 páginas.

Portilla, M. A. (2017). La autorregulación: un horizonte de posibilidades. Educación, (23), 9–13. Universidad Femenina del Sagrado Corazón Universidad privada en La Molina, Perú. https://revistas.unife.edu.pe/index.php/educacion/article/view/1163

Puma, M. J. (2021). *La neurociencia y el repensar neuro filosófico en la solución del problema cuerpo-mente.* Articulo especial Revista Neuropsiquiatra. 2021; 84(3): 205-218 http://www.scielo.org.pe/pdf/rnp/v84n3/0034-8597-rnp-84-03-205.pdf

Salgado, C. (2017). *Neurociencia y aprendizaje*. Seminario presentación. https://es.slideshare.net/slideshow/01-neurociencia-y-aprendizaje-autor-carla-salgado-faraspdf/260534944

Pearson StuDocu. (15 de mayo de 2022). *Importancia de las habilidades gerenciales en un líder exitoso.* https://blog.pearsonlatam.com/talento-humano/importancia-habilidades-gerenciales-para-un-lider

Suarez, V. (11 de agosto 2023). *Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.* Orión 2020. https://orion2020.org/archivo/performance/A_DesempenoTecns2.htm

Taramuel, J. A., Zapata, V. H. (2017). *Aplicación del test TMMS-24 para el análisis y descripción de la Inteligencia Emocional considerando la influencia del sexo. Universidad Central del Ecuador.* Revista Publicando, 4 No 11. (1). 2017, 162-181. ISSN 1390-9304. https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/518/pdf_345

Tirado, R. M. (2011). *El Concepto de Entidad Pública en el Ordenamiento Jurídico Peruano y su Incidencia en el Régimen de Organización de la Administración Pública.* Derecho y Sociedad, Asociación Civil. Revista Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). https: revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/view/13218

Tirapu, J., Muñoz, J.M., Pelegrín, C. (2002). Funciones ejecutivas: *necesidad de una integración conceptual. Rev. Neurol 2002; 34 (7): 673-685.* https://www.neurologia.com/articulo/2001311

Torres, A. (08 de agosto de 2017). *Los 3 estilos de liderazgo de Kurt Lewin.* Portal Psicología y Mente.https://psicologiaymente.com/organizaciones/estilos-liderazgo-lewin

UNESCO (1995) Comité Internacional de Bioética, Rapporteur: Mr Jean-Didier Vincent, Biblioteca Digital de la UNESCO, CIP/BIO/95/CONF.002/3. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000132339

Veiga, L. (2018). *Neurociencia, aprendizaje y educación.* Técnicas de estudio basadas en la neurociencia. Disponible en: https://educrea.cl/wp-content/uploads/2018/09/DOC1-neurociencias.pdf

Whetten, D. A., Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas.* Octava Edición. Prentice Hall, Pearson Educación de México, S.A. de C.V. https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf

Yumayusa, Y. V. (2019). *Neuromanagement Como Tendencia del Futuro.* Monografía, Fundación Universidad de América Facultad de Educación Permanente y Avanzada Especialización en Gerencia de Talento Humano Bogotá D.C.

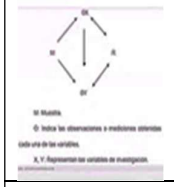
Zárate, G. E. (2017). *Neuromanagement en la cultura organizacional, tienda Sodimac Primavera de Surquillo,* Lima, Perú., Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

ANEXOS

ANEXO 1

Matriz de consistencia

" La Neurogerencia en el entorno del desarrollo de habilidades de liderazgo en Gerentes Regionales de la Sede Central del Gobierno Regional de Ucayali, año 2021"

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis General y Secundarias	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
1.2.1 Problema General: ¿Cómo se relaciona la Neurogerencia con el Desarrollo de habilidades de liderazgo en gerentes regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali, en el año 2021?	**1.3.1 Objetivo General:** Determinar la relación entre Neurogerencia y Desarrollo de habilidades de liderazgo en gerentes regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali, en el año 2021	**1.4.1 Hipótesis General:** **H_o**: No existe relación entre Neurogerencia y Desarrollo de habilidades de liderazgo, en gerentes regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali en el año 2021. **H_1:** Existe relación entre Neurogerencia y Desarrollo de habilidades de liderazgo en gerentes regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali en el año 2021.	V1 Neurogerencia	D1 Conciencia de uno mismo	D1.1 Método de Evaluación con Feedback. D1.2 Método de Centro de Evaluación. D1.3 Método de Evaluación en 360°. D1.4 Método de Auto observación. D1.5 Método de Entrevista en profundidad. D1.6 Método de Meditación.	**Método:** Hipotético-Deductivo. **Tipo de investigación:** Básica
1.2.2 Problemas Específicos: **1.2.2.1** ¿Cómo se presenta la relación entre la dimensión Desarrollo de Conciencia de uno mismo con el Desarrollo de habilidades de liderazgo, en gerentes regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali, en el año 2021?	**1.3.2 Objetivos Específicos:** **1.3.2.1** Precisar la relación entre la dimensión Desarrollo de Conciencia de uno mismo y Desarrollo de habilidades de liderazgo en Gerentes Regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali, en el año 2021.	**1.4.2 Hipótesis Específicas:** **1.4.2.1** **H_O** No existe relación entre la dimensión Desarrollo de Conciencia de uno mismo y Desarrollo de habilidades de liderazgo en Gerentes Regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali, en el año 2021. **H_1** Existe relación entre la dimensión Desarrollo de Conciencia de uno mismo y Desarrollo de habilidades de liderazgo en Gerentes Regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali, en el año 2021.				**Alcance:** Descriptivo y Correlacional. **Diseño:** Cuantitativo No experimental, transversal de campo 
1.2.2.2 ¿Cómo se presenta la relación entre la dimensión Desarrollo de Autogestión y el Desarrollo de habilidades de liderazgo, en gerentes regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali, en el año 2021?	**1.3.2.2** Establecer la relación entre la dimensión Desarrollo de Autogestión y Desarrollo de habilidades de liderazgo en gerentes regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali, año 2021.	**1.4.2.2** **H_O** No existe relación entre la dimensión Desarrollo de Autogestión y Desarrollo de habilidades de liderazgo en gerentes regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali, año 2021. **H_1** Existe relación entre la dimensión Desarrollo de Autogestión y Desarrollo de habilidades de liderazgo en gerentes regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali, año 2021.		D2 Autogestión.	D2.1 Método de Meditación. . D2.2 Método Cognitivo conductual	**Muestra:** Muestra Censal o Poblacional. n=34 **Instrumento:** Cuestionario
1.2.2.3 ¿Cómo se presenta la relación entre la dimensión Desarrollo de Conciencia Social y Desarrollo de habilidades de	1.3.2.3 Definir la relación entre la dimensión Desarrollo de Conciencia Social y Desarrollo de habilidades de	**1.4.2.3** **H_O** No existe relación entre la dimensión Desarrollo de Conciencia Social y Desarrollo de habilidades de liderazgo en gerentes regionales de la sede central del		D3 Conciencia Social. D4 Autogestión.	D3.1 Método de Modelado de Conducta. D4.1 Método de Modelado de conducta.	**Nivel de medición:** Ordinal. **Índice: Escala tipo Likert** 1. Nunca. 2: Raramente. 3: Algunas veces. 4: Con bastante frecuencia.

liderazgo en Gerentes Regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali en el año 2021? **1.2.2.4** ¿Cómo se presenta la relación entre la dimensión Gestión de Relaciones y Desarrollo de habilidades de liderazgo en Gerentes Regionales de la sede central del Gobierno Regional de Ucayali en el año 2021?	Liderazgo en gerentes regionales de la sede central del gobierno regional de Ucayali, en el año 2021. **1.3.2.4** Determinar la relación entre la dimensión Gestión de Relaciones y Desarrollo de habilidades de liderazgo, en gerentes regionales de la sede central del gobierno regional de Ucayali, en el año 2021.	gobierno regional de Ucayali, en el año 2021. **H_1** Existe relación entre la dimensión Desarrollo de Conciencia Social y Desarrollo de habilidades de liderazgo en gerentes regionales de la sede central del gobierno regional de Ucayali, en el año 2021. **1.4.2.4** **H_0** No existe relación entre la dimensión Gestión de Relaciones y Desarrollo de habilidades de liderazgo, en gerentes regionales de la sede central del gobierno regional de Ucayali, en el año 2021.				5. Muy frecuentemente.
		H_1 Existe relación entre la dimensión Gestión de Relaciones y Desarrollo de habilidades de liderazgo, en gerentes regionales de la sede central del gobierno regional de Ucayali, en el año 2021.	V2 Desarrollo de habilidades de Liderazgo	D2.1 Atención a las emociones. D2.2 Claridad emocional. D2.3 Reparación emocional.	D2.1.1. Percepción. D2.2.1 Comprensión. D2.3.1 Regulación.	**<u>Nivel de medición:</u>** Baremos Hombres, Mujeres. Trait Meta-Mood Scale (TMMS-24). **<u>Índice</u>: Escala tipo Likert.** 1. Nada de acuerdo 2: Algo de acuerdo 3: Bastante de acuerdo. 4: Muy de acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.

ANEXO 2

Instrumento de recolección de datos

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

ESCUELA DE POSGRADO

La Neurogerencia en el entorno del desarrollo de habilidades de liderazgo en Gerentes Regionales de la Sede Central del Gobierno Regional de Ucayali, año 2021



ENCUESTA

Apreciado señor (a):

Estamos realizando un estudio con el propósito de concluir una tesis doctoral en administración en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Ucayali.

Solicitamos su gentil colaboración para que responda algunas preguntas que no te tomarán mucho tiempo, asegurándole que no hay respuestas correctas ni incorrectas.

Sus respuestas, serán tratadas de manera confidencial y anónima y formarán parte del presente trabajo de tesis doctoral.

A continuación, se le invita a leer las instrucciones y contestar con la mayor sinceridad posible el cuestionario adjunto.

Muchas gracias.

INSTRUCCIONES

Por favor emplee un bolígrafo de tinta negra o azul para responder el cuestionario. Al hacerlo, piense en lo que sucede la mayoría de las veces en su trabajo. No hay respuestas correctas o incorrectas. Simplemente reflejan su opinión personal.

Todas las preguntas tienen cinco opciones de respuesta. Puede responder enfocando su atención, en lo que sucedió en los últimos tres meses de trabajo. Marque una sola opción, la que mejor describa lo que piensa, así: ✕ *o* ✚

Nunca	Raramente	Algunas veces	Con bastante frecuencia	Muy frecuentemente
1	2	3	4	5

Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona que le entregó este cuestionario y le explicó la importancia de su participación.

Por favor al concluir, verifique que todos los enunciados fueron respondidos. Sus respuestas serán tratadas en forma anónima y confidencial. Las opiniones, que se sirva dar, al igual que las que proporcionen otros encuestados, serán incluidas en el trabajo de tesis doctoral.

También le agradeceremos, marque con ✓ *sobre la opción que mejor describa lo que a continuación se pregunta:*

1.	Género:	Hombre Mujer
2.	Edad:	Menos de 25 años De 26 a 36 años De 37 a 46 años De 47 a 58 años De 59 a 69 años Mas de 69
3.	Nivel jefatural o Gerencial:	Gerente Sub gerente Director
4.	Nivel Académico logrado	Doctor Magister Licenciatura Bachiller

¡Muchas Gracias!

Cuestionario V1

Nunca	*Raramente*	*Algunas veces*	*Con bastante frecuencia*	*Muy frecuentemente*
1	*2*	*3*	*4*	*5*

		Nunca	Raramente	Algunas veces	Con bastante frecuencia	Muy frecuentemente
1	*Participo en sesiones en las que luego de evaluarme el experto dialoga y trabaja conmigo, la manera en que debo sentirme seguro de mis talentos.*	1	2	3	4	5
2	*Se crean escenarios, que simulan la problemática de mi área laboral, en los que aprendo a valorar mis habilidades y las consecuencias de mis limitaciones.*	1	2	3	4	5
3	*Compañeros y especialistas evalúan mi imagen de ejecutivo y confeccionan un mapa con mis fortalezas y debilidades.*	1	2	3	4	5
4	*Me adiestran con la técnica de autoanálisis, para aprender a auto observarme y juzgar reflexivamente mis logros y fracasos.*	1	2	3	4	5
5	*Con la técnica de entrevistas de profundidad, mi entrevistador obtiene información detallada de mis opiniones y comportamientos.*	1	2	3	4	5
6	*Especialistas me enseñan a practicar técnicas de meditación para el control de mi estrés y bienestar personal.*	1	2	3	4	5
7	*Con prácticas grupales de meditación, reflexiono cómo ser diligente en mis acciones para cumplir con mi deber.*	1	2	3	4	5
8	*Durante sesiones de terapia cognitiva aprendo cómo mis pensamientos negativos afectan mis sentimientos y generan conductas problemáticas.*	1	2	3	4	5
9	*Practico técnicas cognitivas conductuales para modificar mis conductas conflictivas y adaptarme mejor a mi entorno.*	1	2	3	4	5
10	*Con métodos de modelado, un experto me entrena a observar e imitar conductas de modelos simbólicos, orientadas hacia el servicio.*	1	2	3	4	5
11	*Ensayando en talleres de modelado, aprendo nuevas formas de pensar con perspicacia y actuar empáticamente observando las conductas de altos directivos que fungen de modelos.*	1	2	3	4	5
12	*Asisto a paneles de gerentes en entrenamiento para tener la experiencia de analizar la realidad interna de la organización y comprender sus relaciones de poder.*	1	2	3	4	5
13	*Me entrenan en la técnica de emular la conducta persuasiva de múltiples modelos, enseñándome la forma de influir en los demás.*	1	2	3	4	5
14	*Durante sesiones de modelado, reproduzco el estilo de resolver conflictos, que observo en los gerentes que sirven de modelos.*	1	2	3	4	5
15	*Imitando la actuación de modelos virtuales, aprendo en talleres de modelado, que me toca hacer y lo que no me toca hacer.*	1	2	3	4	5

Cuestionario V2

Nada de acuerdo	*Algo de acuerdo*	*Bastante de acuerdo*	*Muy de acuerdo*	*Totalmente de acuerdo*
1	*2*	*3*	*4*	*5*

		Nada de acuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	*Presto mucha atención a los sentimientos.*	1	2	3	4	5
2	*Normalmente me preocupo mucho por lo que siento.*	1	2	3	4	5
3	*Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones.*	1	2	3	4	5
4	*Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones y estado de ánimo.*	1	2	3	4	5
5	*Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos.*	1	2	3	4	5
6	*Pienso en mi estado de ánimo constantemente.*	1	2	3	4	5
7	*A menudo pienso en mis sentimientos.*	1	2	3	4	5
8	*Presto mucha atención a cómo me siento.*	1	2	3	4	5
9	*Tengo claros mis sentimientos.*	1	2	3	4	5
10	*Frecuentemente puedo definir mis sentimientos.*	1	2	3	4	5
11	*Casi siempre sé cómo me siento.*	1	2	3	4	5
12	*Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas.*	1	2	3	4	5
13	*A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones.*	1	2	3	4	5
14	*Siempre puedo decir cómo me siento.*	1	2	3	4	5
15	*A veces puedo decir cuáles son mis emociones.*	1	2	3	4	5
16	*Puedo llegar a comprender mis sentimientos.*	1	2	3	4	5
17	*Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista.*	1	2	3	4	5
18	*Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables.*	1	2	3	4	5
19	*Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida.*	1	2	3	4	5
20	*Intento tener pensamientos positivos, aunque me sienta mal.*	1	2	3	4	5
21	*Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme.*	1	2	3	4	5
22	*Me esfuerzo por tener un buen estado de ánimo.*	1	2	3	4	5
23	*Tengo mucha energía cuando me siento feliz.*	1	2	3	4	5
24	*Cuando estoy enfadado intento que se me pase.*	1	2	3	4	5

ANEXO 3

Validación de Contenido de los instrumentos

2-10-2023

Señores:

Dr. Pedro Ormeño Carmona.
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables - UNU
Miguel Oscar López y Ojeda.
Director de la Escuela de Economía - UNU
Tony Hilton Saavedra Murga.
Director de Departamento de la Escuela de Economía – UNU.

Presente. -

Asunto: *Solicito vuestra participación como expertos en Validación de Contenido de Instrumentos.*

Distinguidos Doctores:

El suscrito en su condición de alumno del Programa de Doctorado en Administración de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Ucayali, viene desarrollando el Proyecto de Tesis *"La Neurogerencia en el entorno del desarrollo de habilidades de liderazgo en los Gerentes Regionales de la Sede Central del Gobierno Regional de Ucayali, año 2021",* que de acuerdo al cronograma de actividades para su ejecución, inicia la etapa de recolección de datos, previa evaluación de Validez de Contenido mediante la técnica de Juicio de Expertos.

Por tal motivo, recurro a Uds. solicitándoles vuestra amable cooperación en condición de expertos, a fin que emitan opinión informada sobre la Validez de Contenido de los enunciados que conforman el instrumento mediante el cual recolectare datos en campo, para lo cual, anexo la respectiva plantilla de evaluación.

Agradeciendo de antemano vuestra anuencia, les reitero las muestras de mi especial consideración personal.

Mg. ANGEL ENRIQUE GUILLEN JUAREZ
Doctorando en Administración
Escuela Posgrado UNU.

Validación de Contenido por Juicio de Expertos

Apellidos y nombres: Pedro Ormeño Carmona.

Grado Académico: Doctor.

Institución en la que ejerce: Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables Universidad Nacional de Ucayali.

Validación de Contenido de cuestionario del Proyecto de Tesis: La Neurogerencia en el entorno del desarrollo de habilidades de liderazgo en los Gerentes Regionales de la Sede Central del Gobierno Regional de Ucayali en el año 2021

Autor del Proyecto de Tesis e instrumento cuestionario: Mg. Ángel Enrique Guillén Juárez.

N°	Indicador	Criterios	Deficiente D = 0	Regular R = 1	Bueno B = 3	Muy bueno MB=5	Excelente E = 7
1	Claridad	Los ítems, están formulados con lenguaje apropiado, especifico y comprensible.					✓
2	Objetividad	El ítem esta expresado en conductas observables.					✓
3	Actualidad	Los ítems son pertinentes al contexto de lo investigado.					✓
4	Organización	Los ítems se organizan de manera lógica y son coherentes con las dimensiones de cada variable.					✓
5	Suficiencia	La cantidad de ítems son suficientes para abordar el tema de investigación.					✓
6	Pertinencia	Los ítems están directamente relacionados con los objetivos, contribuyen a proporcionar datos necesarios.					✓
7	Consistencia	Los ítems se basan en aspectos teóricos científicos, se alinean con las hipótesis de la investigación.					✓
8	Coherencia	Los ítems están redactados de forma diferenciada, evitando confusión en las respuestas del encuestado.					✓
9	Metodología	La metodología empleada en el diseño del instrumento, es apropiada para medir las variables de estudio.					✓
10	Aplicación	El instrumento al ser aplicado, capturará de manera precisa los datos de investigación.					✓
		Total puntaje					70

Formula:

$$\textit{Coeficiente de Validez de Contenido} = \frac{D\,0 + R1 + B\,3 + MB\,5 + E\,7 =}{70}$$

0.00 - 0.20	No aplicar	
0.21 - 0.40	Replantear	
0.41 - 0.60	Modificar ítems	
0.61 - 0.80	Valido aplicar con mejoras	
0.81 - 1.00	Valido Aplicar	✓

Valido Aplicar

Juicio del Experto:

Firma del Experto

Fecha: 02 de octubre de 2023

Validación de Contenido por Juicio de Expertos

Apellidos y nombres: Miguel Óscar López y Ojeda.

Grado Académico: Doctor.

Institución en la que ejerce: Director de Escuela de Economia de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables Universidad Nacional de Ucayali

Validación de Contenido de cuestionario del Proyecto de Tesis: La Neurogerencia en el entorno del desarrollo de habilidades de liderazgo en los Gerentes Regionales de la Sede Central del Gobierno Regional de Ucayali en el año 2021.

Autor del Proyecto de Tesis e instrumento cuestionario: Mg. Ángel Enrique Guillén Juárez.

N°	Indicador	Criterios	Deficiente D = 0	Regular R = 1	Bueno B = 3	Muy bueno MB=5	Excelente E = 7
1	Claridad	Los ítems, están formulados con lenguaje apropiado, especifico y comprensible.					✓
2	Objetividad	El ítem esta expresado en conductas observables.					✓
3	Actualidad	Los ítems son pertinentes al contexto de lo investigado.					✓
4	Organización	Los ítems se organizan de manera lógica y son coherentes con las dimensiones de cada variable.					✓
5	Suficiencia	La cantidad de ítems son suficientes para abordar el tema de investigación.					✓
6	Pertinencia	Los ítems están directamente relacionados con los objetivos, contribuyen a proporcionar datos necesarios.					✓
7	Consistencia	Los ítems se basan en aspectos teóricos científicos, se alinean con las hipótesis de la investigación.					✓
8	Coherencia	Los ítems están redactados de forma diferenciada, evitando confusión en las respuestas del encuestado.					✓
9	Metodología	La metodología empleada en el diseño del instrumento, es apropiada para medir las variables de estudio.					✓
10	Aplicación	El instrumento al ser aplicado, capturará de manera precisa los datos de investigación.					✓
		Total puntaje					70

Formula:

$$Coeficiente\ de\ Validez\ de\ Contenido = \frac{D\,0 + R1 + B\,3 + MB\,5 + E\,7 =}{70}$$

0.00 - 0.20	**No aplicar**	
0.21 - 0.40	**Replantear**	
0.41 - 0.60	**Modificar ítems**	
0.61 - 0.80	**Valido aplicar con mejoras**	
0.81 - 1.00	**Valido Aplicar**	✓

Valido Aplicar

Juicio del Experto:

Firma del Experto

Fecha: 03 de octubre de 2023

Validación de Contenido por Juicio de Expertos

Apellidos y nombres: Tony Hilton Saavedra Murga.

Grado Académico: Doctor

Institución en la que ejerce: Director de Departamento de la Escuela de Economia de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali.

Validación de Contenido de cuestionario del Proyecto de Tesis: La Neurogerencia en el entorno del desarrollo de habilidades de liderazgo en los Gerentes Regionales de la Sede Central del Gobierno Regional de Ucayali en el año 2021.

Autor del Proyecto de Tesis e instrumento cuestionario: Mg. Ángel Enrique Guillén Juárez.

N°	Indicador	Criterios	Deficiente D = 0	Regular R = 1	Bueno B = 3	Muy bueno MB=5	Excelente E = 7
1	Claridad	Los ítems, están formulados con lenguaje apropiado, especifico y comprensible.					√
2	Objetividad	El ítem esta expresado en conductas observables.					√
3	Actualidad	Los ítems son pertinentes al contexto de lo investigado.					√
4	Organización	Los ítems se organizan de manera lógica y son coherentes con las dimensiones de cada variable.					√
5	Suficiencia	La cantidad de ítems son suficientes para abordar el tema de investigación.					√
6	Pertinencia	Los ítems están directamente relacionados con los objetivos, contribuyen a proporcionar datos necesarios.					√
7	Consistencia	Los ítems se basan en aspectos teóricos científicos, se alinean con las hipótesis de la investigación.					√
8	Coherencia	Los ítems están redactados de forma diferenciada, evitando confusión en las respuestas del encuestado.					√
9	Metodología	La metodología empleada en el diseño del instrumento, es apropiada para medir las variables de estudio.					√
10	Aplicación	El instrumento al ser aplicado, capturará de manera precisa los datos de investigación.					√
		Total puntaje					70

Formula:

$$Coeficiente\ de\ Validez\ de\ Contenido = \frac{D\,0 + R\,1 + B\,3 + MB\,5 + E\,7 =}{70}$$

0.00 - 0.20	No aplicar	
0.21 - 0.40	Replantear	
0.41 - 0.60	Modificar ítems	
0.61 - 0.80	Valido aplicar con mejoras	
0.81 - 1.00	Valido Aplicar	√

Valido Aplicar

Juicio del Experto:

Firma del Experto

Fecha: 04 de octubre de 2023

ANEXO 4

Resultados Alfa de Cronbach instrumento V1

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	34	100,0
	Excluido[a]	0	,0
	Total	34	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.970	15

Estadísticas de total de elemento	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. Participo en sesiones en las que luego de evaluarme el experto dialoga y trabaja conmigo, la manera en que debo sentirme seguro de mis talentos.	25,47	158,984	,894	,966
2. Se crean escenarios, que simulan la problemática de mi área laboral, en los que aprendo a valorar mis habilidades y las consecuencias de mis limitaciones.	25,53	165,045	,652	,970
3. Compañeros y especialistas evalúan mi imagen de ejecutivo y confeccionan un mapa con mis fortalezas y debilidades.	25,62	166,183	,685	,969
4. Me adiestran en la técnica de autoanálisis, para aprender a auto observarme y juzgar reflexivamente mis logros y fracasos.	25,85	162,129	,814	,967
5. Con entrevistas a profundidad, el entrevistador obtiene información detallada de mis opiniones y comportamientos.	25,68	155,862	,813	,968
6. Especialistas me enseñan a practicar técnicas de meditación para el control de mi estrés y bienestar personal.	26,03	163,848	,777	,968
7. En los talleres grupales de meditación, reflexiono con detenimiento, cómo ser diligente en mis acciones y cumplir con mi deber.	25,91	160,931	,855	,967
8. Durante las sesiones de terapia cognitiva comprendo cómo mis pensamientos negativos afectan mis sentimientos y generan conductas problemáticas.	25,94	159,027	,902	,966
9. Las sesiones de terapia cognitiva - conductual, me ayudan a cambiar mis conductas conflictivas y adaptarme mejor a mi entorno.	25,82	156,756	,864	,966
10. Con métodos de modelado, un experto me entrena a observar e imitar las conductas de modelos simbólicos, orientadas hacia el servicio.	26,15	167,705	,640	,970
11. En los talleres de modelado, al observar cono actúan altos directivos, aprendo nuevas formas de pensar perspicazmente y conducirme con empatía.	25,94	161,027	,847	,967
12. Participando en paneles de gerentes en entrenamiento, puedo analizar la realidad interna de la organización y relaciones de grupos de poder.	25,47	159,408	,852	,967
13. Observando la conducta persuasiva que tienen múltiples modelos, aprendo activamente la manera de cómo lograr influir sobre los demás.	25,41	156,431	,880	,966
14. Durante sesiones de modelado, ensayo reproducir el estilo de resolver conflictos que emplean gerentes que sirven de modelos.	25,71	160,881	,824	,967
15. Aprendo asertivamente, lo que me toca hacer y lo que no me toca hacer, observando a modelos que simulan trabajar en equipo.	25,29	153,850	,889	,966

ANEXO 5

Resultados del Alfa de Cronbach instrumento V2

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido[a]	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,937	24

Dimensión 1 - V2: *Atención a los sentimientos.*

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido[a]	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,929	,935	8

Dimensión 2 - V2: *Claridad Emocional.*

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido[a]	0	,0
	Total	10	100,0

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,822	,826	8

Dimensión 3 - V2: *Reparación Emocional.*

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido[a]	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,963	,963	8

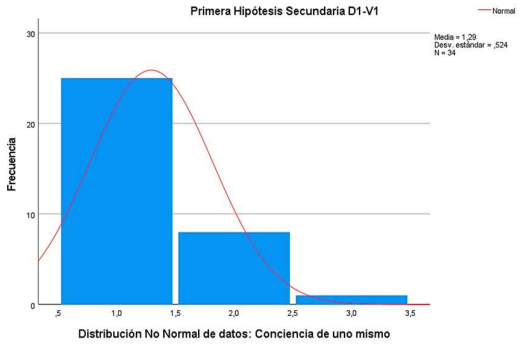
ANEXO 6

Prueba de Normalidad – Distribución de datos.

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Frecuencia D1_V1 Conciencia de uno mismo	,448	34	,000	**,590**	**34**	**,000**
Frecuencia D2_V1 Autogestión	,499	34	,000	**,464**	**34**	**,000**
Frecuencia D3_v1 Conciencia Social	,462	34	,000	**,559**	**34**	**,000**
Frecuencia D4_V1_Gestión de relaciones	,427	34	,000	**,620**	**34**	**,000**
Frecuencia V2	,404	34	,000	**,675**	**34**	**,000**

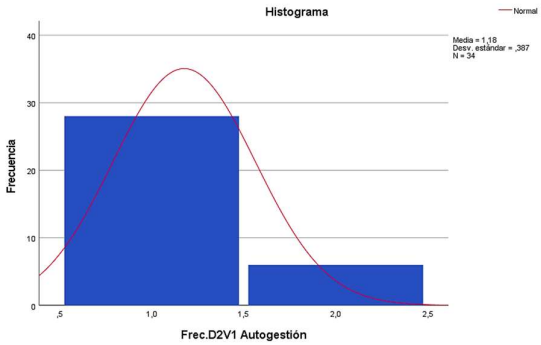
a. Corrección de significación de Lilliefors

D1V1: ***No Normalidad de Datos*** *- Primera Hipótesis Secundaria "Conciencia de uno mismo".*



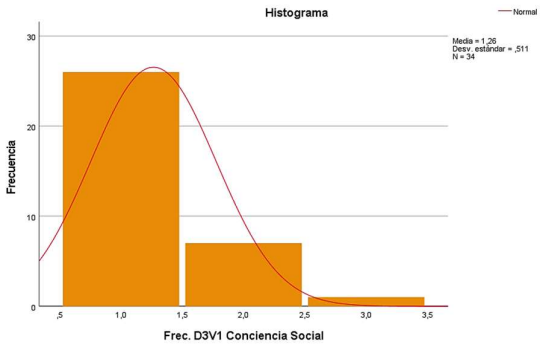
Nota. - El sig. y las características visuales del Histograma, corroboran que la distribución de datos de la primera hipótesis secundaria referida a la dimensión "Conciencia de uno mismo", no presentan una distribución normal, refrendándose esta observación en que la cola de distribución tiende a la derecha, evidenciando una Media de sesgo asimétrico positivo.

D2V1: ***No Normalidad de Datos*** *- Segunda Hipótesis Secundaria "Autogestión de emociones"*



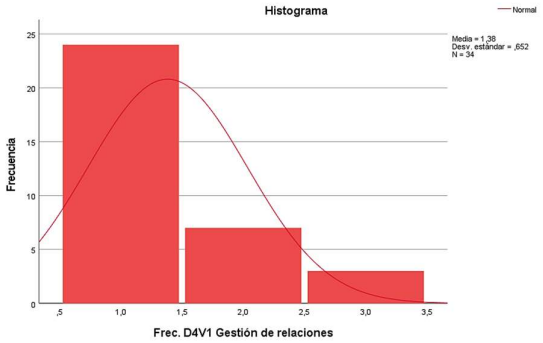
Nota. - El sig. y las características visuales del Histograma contrasta que la distribución de los datos de la Segunda hipótesis secundaria "Autogestión de las emociones", no presentan una distribución normal, la cola de la distribución tiende a la derecha, evidenciando que la Media presenta un sesgo asimétrico de tipo positivo.

D3V1: ***No Normalidad de Datos*** *- Tercera Hipótesis Secundaria "Conciencia Social"*



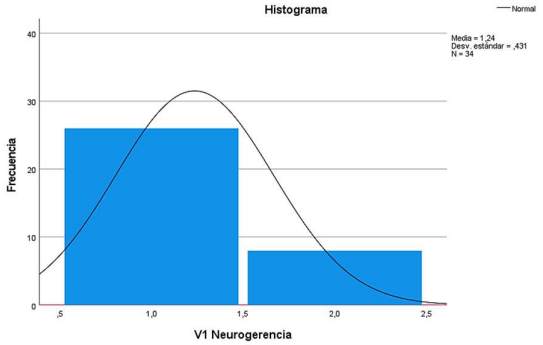
Nota. - El sig. y las características visuales del Histograma, contrasta que la distribución de datos en la tercera hipótesis secundaria "Conciencia Social", no presentan una distribución normal, la cola de la distribución tiende a la derecha, evidenciando que la Media presenta un sesgo asimétrico de tipo positivo.

D4V1: ***No Normalidad de Datos*** *- Cuarta Hipótesis Secundaria "Gestión de Relaciones"*



Nota. - El sig. y las características visuales del Histograma, contrasta que la distribución de datos en la Cuarta hipótesis secundaria "Gestión de las relaciones", no presentan una distribución normal, la cola de la distribución tiende a la derecha, evidenciando que la Media presenta un sesgo asimétrico de tipo positivo.

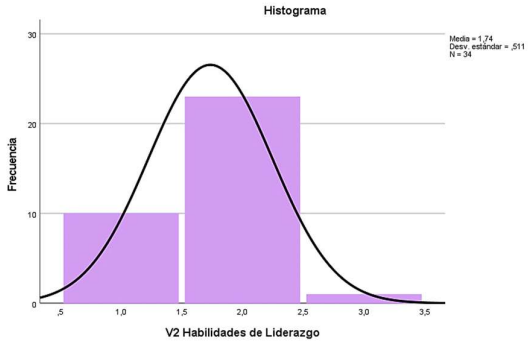
FRECUENCIA V1: ***No Normalidad de Datos*** *- Hipótesis principal V1 Neurogerencia.*



Nota. - El sig. y las características visuales del Histograma, contrasta que la frecuencia en la distribución de datos de V1 en la Hipótesis Principal, son asimétricos y no presentan una distribución normal. Se observa, que la parte más larga de la cola de distribución, tiende a la

derecha, evidencia una Media con sesgo positivo. Igualmente, la campana de Gauss, evidencia variabilidad o dispersión de datos alejados del promedio, dado a la mayor frecuencia de respuestas distribuidas en rango BAJO del baremo, relacionadas a categorías de respuestas, *Nunca, Raramente, Algunas veces.*

FRECUENCIA V2: ***Normalidad de Datos*** *- Hipótesis principal V2 Desarrollo de habilidades de Liderazgo.*



Nota. - El sig. y las características visuales del Histograma, contrastan que la distribución de datos de la variable 2 en la Hipótesis Principal “Desarrollo de habilidades de Liderazgo”, si es simétrica, la distribución de la frecuencia de sus datos es normal. De igual manera, la campana de Gauss, grafica que no hay dispersión de datos y están cercanos al promedio.

ANEXO 7

Tablas de valores agrupados por categorías de rango V2 Desarrollo de habilidades – TMMS-24

Tabla 86

Distribución de frecuencia de datos de hombres y mujeres, D1-V2 "Atención a las Emociones"

Rangos	f	% Relativo	% Absoluto	% Acumulado
Bajo (Mejorar)	15	44%	44%	44%
Medio (Adecuado)	19	56%	56%	100%
Total	34	100%		

Nota. - Valores agrupados por categorías de rango de n (34) de la Tabla 52 (Baremo Hombres) y Tabla 53 (Baremo Mujeres) *D1-V2* "Atención a las Emociones".

Para la consolidación de la Tabla 86, se optó por una agrupación de frecuencias basada en el criterio de funcionalidad establecido por los autores del instrumento (Fernández-Berrocal y Extremera, 2005). En la dimensión 'Atención a las emociones', tanto las puntuaciones categorizadas como Bajas (escasa atención) como las Altas (excesiva atención o hipervigilancia) requieren de un proceso de mejora o intervención. Por consiguiente, el valor de f=15 en el rango 'Mejorar' representa la suma de los sujetos con déficit de atención (n=14) y el sujeto con exceso de atención (n=1), unificándolos bajo una sola categoría de análisis clínico-administrativo denominada 'Necesidad de Mejora'. Este artilugio estadístico permite visualizar la prevalencia total de colaboradores que no presentan una atención adecuada, facilitando la interpretación general de la dimensión sin sesgar la naturaleza de la baremación original por sexo.

Tabla 88

Distribución de frecuencia de datos de hombres y mujeres D2-V2 "Claridad Emocional"

Rango	f	% Relativo	% Absoluto	% Acumulado
Bajo (Mejorar)	8	24%	24%	24%
Medio (Adecuada)	22	65%	65%	89%
Alto (Excelente)	4	11%	11%	100%
Total	34	100%	100%	

Nota. – *Datos recolectados de n (34) de la Tabla 60 (Baremo Hombres) y Tabla 61 Baremo Mujeres) D2-V2 "Claridad Emocional".*

Para el análisis global de la dimensión 'Claridad Emocional' Tabla 88, se procedió a la integración de las frecuencias obtenidas en las Tablas 60 y 61. Dado que el TMMS-24 exige una baremación diferenciada por sexo para garantizar la validez diagnóstica

de cada individuo, la consolidación general se realizó sumando las categorías de rango (Bajo, Medio, Alto) una vez normalizadas. Este procedimiento permite obtener una visión holística del nivel de comprensión emocional del cuerpo jefatural, manteniendo el rigor científico al respetar los puntos de corte específicos para hombres y mujeres establecidos por Fernández-Berrocal y Extremera (2005).

Tabla 90

Distribución de frecuencia de datos de hombres y mujeres D3-V2 "Reparación Emocional"

Rangos	f	% Relativo	% Absoluto	% Acumulado
Bajo (Mejorar)	1	3%	3%	3%
Medio (Adecuada)	24	71%	71%	97%
Alto (Excelente)	9	26%	26%	100%
Total	34	100%	100%	

Nota. – Datos recolectados de n (34) de la Tabla 68 (Baremo Hombres) y Tabla 69 (Baremo Mujeres) *D3-V2* "Reparación emocional".

El análisis consolidado de las dimensiones de la Inteligencia Emocional Percibida (Tablas 86, 88 y 90) se realizó mediante la integración de frecuencias normalizadas por sexo. Este enfoque metodológico permite concluir que, mientras la mayoría de los niveles jefaturales poseen una Claridad (76% entre adecuada y excelente) y Reparación (97% entre adecuada y excelente) óptimas, la dimensión de Atención presenta un área de oportunidad crítica, donde un 44% de la muestra (Tabla 86) requiere mejorar, ya sea por déficit o por exceso de vigilancia emocional. Esta interpretación integral valida el uso de baremos diferenciados para la construcción de frecuencias generales, respetando la estructura original del TMMS-24.