

Luis Esteban Wong-Pretell; Lisbeth Roxana Becerra Saguma; Ángel Miguel AcostaDávila; Andrés Enrique Recalde-Gracey

[DOI 10.35381/cep.v7i13.588](https://doi.org/10.35381/cep.v7i13.588)

## **La inteligencia emocional una herramienta clave para la gestión pública peruana**

### **Emotional intelligence a key tool for Peruvian public management**

Luis Esteban Wong-Pretell

[lwongp@ucvvirtual.edu.pe](mailto:lwongp@ucvvirtual.edu.pe)

Universidad César Vallejo, Trujillo, La Libertad

Perú

<https://orcid.org/0009-0004-6176-4781>

Lisbeth Roxana Becerra-Saguma

[lbecerrasa@ucvvirtual.edu.pe](mailto:lbecerrasa@ucvvirtual.edu.pe)

Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, La Libertad

Perú

<https://orcid.org/0000-0003-2601-8738>

Ángel Miguel Acosta-Dávila

[aacostad@ucvvirtual.edu.pe](mailto:aacostad@ucvvirtual.edu.pe)

Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, La Libertad

Perú

<https://orcid.org/0009-0001-6575-612X>

Andrés Enrique Recalde-Gracey

[arecalde@ucvvirtual.edu.pe](mailto:arecalde@ucvvirtual.edu.pe)

Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, La Libertad

Perú

<https://orcid.org/0000-0003-3039-1789>

Recepción: 10 de marzo 2025

Revisado: 15 de mayo 2025

Aprobación: 15 de junio 2025

Publicado: 01 de julio 2025

Luis Esteban Wong-Pretell; Lisbeth Roxana Becerra Saguma; Ángel Miguel AcostaDávila; Andrés Enrique Recalde-Gracey

## RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo analizar la relevancia de la inteligencia emocional como una herramienta clave para la gestión pública peruana, a través de una revisión sistemática. Se adoptó un enfoque cualitativo, que permitió una revisión exhaustiva de 18 artículos indexados en bases de datos reconocidas como Scielo y Scopus, relevantes para el tema en cuestión. Los resultados obtenidos evidenciaron que la inteligencia emocional ha constituido un pilar esencial para fortalecer la eficiencia y la calidad en la gestión pública. Su influencia se ha extendido más allá del ámbito individual, actuando como una herramienta estratégica potenciadora del liderazgo, la toma de decisiones y el clima organizacional dentro de las instituciones del Estado. Se concluyó que la inteligencia emocional constituyó un recurso estratégico para la modernización y el fortalecimiento de la gestión pública en el Perú, promoviendo un Estado más eficiente, inclusivo y sensible a las necesidades de la ciudadanía.

**Descriptores:** Inteligencia emocional; mejora emocional; bienestar emocional; rendimiento emocional. (Tesauro UNESCO).

## ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the relevance of emotional intelligence as a key tool for Peruvian public management through a systematic review. A qualitative approach was adopted, which allowed an exhaustive review of 18 articles indexed in recognized databases such as Scielo and Scopus, relevant to the topic in question. The results obtained showed that emotional intelligence has been an essential pillar for strengthening efficiency and quality in public management. Its influence has extended beyond the individual sphere, acting as a strategic tool to enhance leadership, decision making and organizational climate within state institutions. It was concluded that emotional intelligence constituted a strategic resource for the modernization and strengthening of public management in Peru, promoting a more efficient, inclusive and responsive State to the needs of citizens.

**Descriptors:** Emotional intelligence; emotional enhancement; emotional well-being; emotional performance. (UNESCO Thesaurus).

Luis Esteban Wong-Pretell; Lisbeth Roxana Becerra Saguma; Ángel Miguel AcostaDávila; Andrés Enrique Recalde-Gracey

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la gestión pública peruana ha debido afrontar desafíos estructurales vinculados con la eficiencia administrativa, la transparencia en la función pública y la calidad de los servicios destinados a la ciudadanía. Estos retos han puesto en evidencia que el dominio técnico, aunque imprescindible, no basta para garantizar una administración estatal efectiva, ética y orientada al ciudadano. En este escenario, la inteligencia emocional emerge como una herramienta clave, estratégica y transformadora para la gestión pública peruana, al contribuir al fortalecimiento del liderazgo, la comunicación institucional y la capacidad de los servidores para manejar situaciones de presión y conflicto. Su aplicación favorece la toma de decisiones más empática, racional y colaborativa, aspectos esenciales para consolidar una cultura organizacional basada en la confianza, el respeto y la responsabilidad social. De esta manera, la inteligencia emocional se convierte en un componente indispensable para alcanzar una gestión pública moderna, eficiente y sensible a las necesidades reales de la población.

En este contexto, la inteligencia emocional se presenta como una herramienta esencial para la gestión pública peruana, al fortalecer el liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones en entornos caracterizados por la presión, la diversidad de intereses y la necesidad de respuestas rápidas y justas. Según Fernández & Sánchez (2023) esta competencia permite al servidor público reconocer, comprender y gestionar sus propias emociones, al mismo tiempo que favorece la empatía y la comprensión hacia los demás, elementos que resultan fundamentales para promover un clima laboral armónico, fomentar la cooperación y mejorar la atención al ciudadano.

En el caso peruano, la implementación de políticas públicas efectivas requiere de servidores que no solo posean conocimientos técnicos, sino también habilidades emocionales que les permitan actuar con sensibilidad social, resiliencia y visión estratégica (Carpio et al., 2025). Como señala Kuok (2022), la inteligencia emocional se

Luis Esteban Wong-Pretell; Lisbeth Roxana Becerra Saguma; Ángel Miguel AcostaDávila; Andrés Enrique Recalde-Gracey

convierte, por tanto, en un pilar de la gestión moderna, capaz de potenciar el desempeño institucional y mejorar la percepción ciudadana sobre el Estado.

Aritzeta et al. (2021), la incorporación de la inteligencia emocional en el ámbito público no solo contribuye a elevar el desempeño individual y colectivo, sino que también incide en la formación de instituciones más humanas, inclusivas y eficaces. Los servidores con un alto nivel de inteligencia emocional muestran mayor resiliencia frente a los cambios, mayor capacidad para resolver conflictos y una actitud más proactiva hacia la innovación y el trabajo en equipo. En consecuencia, la gestión pública se beneficia de decisiones más equilibradas, procesos administrativos más eficientes y relaciones interpersonales basadas en la confianza y el respeto mutuo.

García & Millones (2023), exponen que la carencia de una gestión pública eficaz y orientada al ciudadano ha sido una constante en el Perú, generando una percepción de desconfianza y distanciamiento entre la población y las instituciones del Estado. Esta situación refleja no solo deficiencias estructurales, sino también limitaciones en las competencias interpersonales de quienes ejercen funciones públicas.

En base a lo antes expuesto, la presente investigación tuvo como objetivo analizar la relevancia de la inteligencia emocional como una herramienta clave para la gestión pública peruana, identificando su influencia en el desempeño institucional, en la toma de decisiones y en la calidad del servicio público. Este estudio buscó, además, generar evidencias que respaldaran la necesidad de incorporar el desarrollo emocional dentro de las políticas de formación y gestión del talento humano en el sector público, contribuyendo así a una administración más eficiente, humana y sostenible.

La fundamentación epistemológica de esta investigación se sustentó en una visión constructivista del conocimiento, donde el aprendizaje y la comprensión del entorno social se originan en la interacción constante entre la experiencia, la emoción y la reflexión (Infante et al., 2025). Desde esta perspectiva, las emociones y las relaciones humanas son entendidas como dimensiones esenciales del conocimiento, ya que influyen

Luis Esteban Wong-Pretell; Lisbeth Roxana Becerra Saguma; Ángel Miguel AcostaDávila; Andrés Enrique Recalde-Gracey

directamente en la forma en la cual los individuos interpretan la realidad y actúan dentro de ella. En el ámbito de la gestión pública, la inteligencia emocional se ha erigido como una herramienta clave para la gestión pública, al posibilitar la construcción de saberes prácticos y reflexivos orientados a la mejora de los procesos institucionales y de las relaciones entre el Estado y la ciudadanía. El servidor público que desarrolla competencias emocionales no solo amplía su capacidad de análisis y empatía, sino que además, fortalece su criterio ético y su sentido de responsabilidad social.

Desde una perspectiva filosófica, esta investigación se sustentó en los principios de una ética del cuidado, el humanismo y la inteligencia emocional, dando lugar a un modelo de gestión pública más ético, empático y comprometido con el desarrollo integral de la sociedad. Bajo este enfoque, la gestión del Estado no puede limitarse al cumplimiento de normas o procedimientos, sino que debe orientarse hacia la comprensión emocional y social de las personas a quienes sirve. En este sentido, la inteligencia emocional se convierte en una herramienta esencial para la gestión pública, al permitir que los funcionarios actúen con empatía, prudencia y responsabilidad, promoviendo decisiones más humanas y justas que respondan al bienestar colectivo.

A partir del análisis el objetivo es analizar la relevancia de la inteligencia emocional como una herramienta clave para la gestión pública peruana, a través de una revisión sistemática

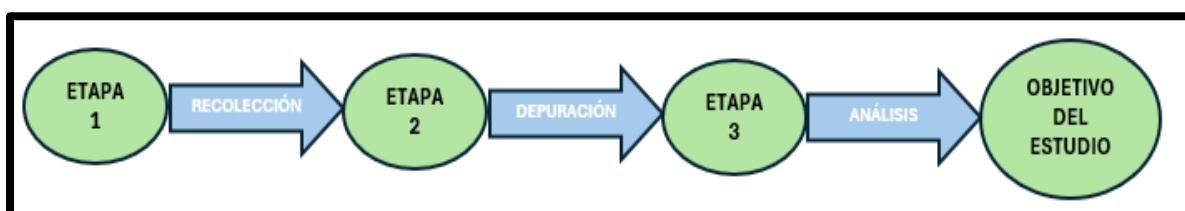
## MÉTODO

La revisión sistemática realizada, desde un enfoque cualitativo, permitió desarrollar un proceso exhaustivo de recopilación, análisis y síntesis de diversas concepciones teóricas relacionadas con la inteligencia emocional como herramienta clave en la gestión pública peruana. Este enfoque posibilitó estructurar un marco de comprensión ordenado y coherente, que integró las distintas perspectivas y enfoques propuestos por la literatura especializada. El método documental empleado se orientó a una revisión minuciosa de

Luis Esteban Wong-Pretell; Lisbeth Roxana Becerra Saguma; Ángel Miguel AcostaDávila; Andrés Enrique Recalde-Gracey

las fuentes, garantizando la interpretación rigurosa y la valoración crítica de los hallazgos documentales. Este proceso permitió realizar una interpretación profunda y contextualizada de los datos recopilados, brindando una comprensión más amplia sobre el papel que desempeña la inteligencia emocional dentro de la gestión pública. La revisión se centró en describir hallazgos, a fin de promover una lectura crítica y reflexiva de los aportes teóricos y empíricos revisados, evidenciando la interrelación entre las competencias emocionales y la eficacia institucional.

Como proceso investigativo, primeramente, se llevó a cabo una búsqueda exhaustiva de la literatura académica relevante, rastreando bases de datos como Scopus, Web of Science y Scielo. Luego, se aplicó un proceso riguroso de depuración y selección para decidir qué artículos se estudiarían en la investigación. Luego, se seleccionaron 18 estudios publicados entre 2019 hasta 2025, garantizando así la incorporación de hallazgos contemporáneos y relevantes sobre el tema. Finalmente, se llevó a cabo un análisis exhaustivo y detallado de cada fuente seleccionada. Este análisis contribuyó a fortalecer las conclusiones de la investigación, al tiempo que orientó las futuras etapas del estudio, garantizando un enfoque coherente y bien fundamentado en la figura 1.



**Figura 1.** Etapas de la investigación.

**Elaboración:** Los autores.

Luis Esteban Wong-Pretell; Lisbeth Roxana Becerra Saguma; Ángel Miguel AcostaDávila; Andrés Enrique Recalde-Gracey

## RESULTADOS

A continuación, en la tabla 1, se muestran los resultados de los artículos elegidos a partir de la revisión sistemática y sus aportes.

**Tabla 1.**

Artículos elegidos a partir de la revisión sistemática en Scielo y Scopus y sus aportes.

Nº	Base de datos	Autores (año)	Título	Revista
1	SCIELO	Cejudo et al. (2024)	Validación de la versión peruana de la Escala de Inteligencia Emocional de Wong y Law (WLEIS-P).	Revista Latinoamericana de Psicología
2	SCIELO	García-Morales (2022)	¿Qué papel tiene la Inteligencia Emocional en el contexto clínico, laboral y educativo?	Revista Escritos de Psicología
3	SCIELO	Huaraca García (2024)	Inteligencia emocional y rendimiento académico postpandemia en estudiantes de una Universidad de la Provincia de Chanchamayo.	e-Revista Multidisciplinaria del Saber
4	SCIELO	Mazurek & Canese (2024)	Relación entre Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional en Docentes de una Universidad Privada de Asunción.	Revista Científica de la UCSA
5	SCIELO	Mesa Castro (2019)	Influencia de la inteligencia emocional percibida sobre la ansiedad y el estrés laboral en enfermería.	Revista ENE
6	SCIELO	Reynoso Angulo (2023)	La construcción de la agenda pública: la educación socioemocional en los organismos internacionales.	Revista de Ciencias Sociales y Humanidades
7	SCIELO	Taramuel et al. (2025)	Estudio de la inteligencia emocional empleando el inventario de coeficiente intelectual Bar-on en estudiantes de la Facultad de Filosofía.	Revista Cátedra
8	SCIELO	Zumaeta (2023)	Inteligencia emocional y estrategias de afrontamiento del estrés en personal de salud.	Revista de la Facultad de Medicina Humana
9	SCOPUS	Abunaila (2023)	El efecto de la inteligencia emocional en el desempeño directivo: un estudio de campo en la autoridad general para proyectos de riego y recuperación en bagdad.	Revista internacional de revisión empresarial profesional
10	SCOPUS	Apore (2019)	Inteligencia emocional, género y liderazgo transformacional entre enfermeras en economías emergentes.	Revista Liderazgo en los servicios de salud
11	SCOPUS	Chávez et al. (2024)	Inteligencia emocional y procrastinación académica en estudiantes universitarios en Perú.	Revista Ciencias Psicológicas
12	SCOPUS	Fernández Vázquez	Nivel de inteligencia emocional y empatía en médicos y residentes.	Revista Investigación en Educación Médica

Luis Esteban Wong-Pretell; Lisbeth Roxana Becerra Saguma; Ángel Miguel AcostaDávila; Andrés Enrique Recalde-Gracey

Nº	Base de datos	Autores (año)	Titulo	Revista
		Sánchez Torres (2023)		
13	SCOPUS	García-Salirrosa y Millones-Liza (2023)	Prospectiva y modernización en la gestión pública en gobiernos locales.	Revista Venezolana De Gerencia
14	SCOPUS	Kitsios (2022)	Inteligencia emocional con perspectiva de género en directivos de organizaciones de salud.	Revista Heliyon
15	SCOPUS	Maita-Cruz (2024)	Inteligencia emocional y calidad de vida profesional en el compromiso laboral de un centro del MINSA, Lima 2023.	Revista Salud, Ciencia y Tecnología
16	SCOPUS	Aritzeta et al. (2021)	Inteligencia emocional en equipo: procesos emocionales como vínculo entre directivos y trabajadores.	Revista Frontiers in Psychology
17	SCOPUS	Kuok (2022)	Emotional Intelligence, Work Satisfaction, and Affective Commitment: An Occupational Health Study of Social Workers.	Revista Journal of Work and Organizational Psychology
18	SCOPUS	Kozáková & Saliger (2019)	El papel de la inteligencia emocional en el liderazgo directo en el ejército de la República Checa.	Revista Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis

### Elaboración: Los autores.

Los resultados de la Tabla 1 evidencian que la inteligencia emocional se consolida como una herramienta clave dentro de la gestión pública, al influir directamente en la calidad del liderazgo, la comunicación institucional y la toma de decisiones. Su aplicación fortalece las relaciones interpersonales entre los servidores públicos, promoviendo entornos laborales más colaborativos, empáticos y orientados al servicio ciudadano. Cejudo et al. (2024), manifiesta que el desarrollo de la inteligencia emocional permite a los gestores públicos enfrentar con mayor eficacia los desafíos administrativos, sociales y éticos propios del sector estatal. La capacidad de reconocer, comprender y regular las emociones facilita una conducción más humana, transparente y comprometida con el bien común, convirtiéndose en un factor determinante para la eficiencia y legitimidad institucional.

Luis Esteban Wong-Pretell; Lisbeth Roxana Becerra Saguma; Ángel Miguel AcostaDávila; Andrés Enrique Recalde-Gracey

García (2022) indica que la inteligencia emocional adquiere un papel esencial en el ámbito organizacional contemporáneo, especialmente dentro de la gestión pública, donde las decisiones de los funcionarios tienen un impacto directo en el bienestar colectivo. En este sentido, la inteligencia emocional trasciende la mera capacidad de identificar y regular las propias emociones, ya que implica también la habilidad de comprender y responder adecuadamente a los estados emocionales de los demás (Carpio et al., 2025). Este componente empático se convierte en un elemento estratégico para la toma de decisiones justas, equilibradas y orientadas al interés común. Así, el dominio de la inteligencia emocional permite a los gestores públicos mantener relaciones interpersonales constructivas, reducir los conflictos internos y fomentar un clima institucional basado en la confianza y el respeto mutuo.

Huaraca (2024) se ha demostrado que la inteligencia emocional constituye un factor decisivo en el rendimiento y la efectividad del personal dentro de la gestión pública. La inteligencia emocional incide directamente en la capacidad de los servidores para reconocer, interpretar y regular sus propias emociones, así como para comprender las de los demás, lo que se traduce en un ejercicio más reflexivo, empático y responsable de sus funciones. Esta competencia emocional se convierte en un recurso estratégico que impulsa una toma de decisiones más equilibrada, creativa y orientada a la solución de problemas complejos. Los funcionarios que desarrollan altos niveles de inteligencia emocional muestran una mayor disposición al diálogo, tolerancia frente al estrés y una comunicación más efectiva, lo que fortalece la cohesión organizacional y mejora la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

Según Mazurek & Canese (2024) la inteligencia emocional desempeña un papel determinante en el ejercicio del liderazgo dentro del ámbito público, al dotar tanto a los directivos como a los colaboradores de la capacidad para gestionar adecuadamente sus propias emociones y las de quienes los rodean. Esta competencia favorece un estilo de liderazgo más humano, participativo y empático, donde la comunicación efectiva y la

Luis Esteban Wong-Pretell; Lisbeth Roxana Becerra Saguma; Ángel Miguel AcostaDávila; Andrés Enrique Recalde-Gracey

comprensión mutua se convierten en pilares de la gestión institucional. De esta manera, la inteligencia emocional no solo incide en la eficiencia individual, sino que también potencia la cooperación, la confianza y el compromiso organizacional, elementos indispensables para consolidar instituciones más transparentes, eficaces y orientadas al servicio ciudadano (Mesa, 2019).

Según Reynoso (2023) la inteligencia emocional se convierte en un elemento esencial para construir climas organizacionales basados en la confianza mutua y la colaboración, factores que repercuten directamente en el rendimiento, la satisfacción laboral y la estabilidad institucional. Este enfoque emocionalmente consciente permite a los gestores públicos conducir equipos más comprometidos y resilientes, capaces de responder con eficiencia y empatía a las demandas de la ciudadanía.

Taramuel et al. (2025) sostienen que la inteligencia emocional constituye un proceso esencial para el desarrollo de la autoconciencia y el autoconocimiento, permitiendo a las personas alcanzar un nivel superior de autorregulación emocional. Este proceso interno fomenta un equilibrio personal que se traduce en bienestar psicológico y en una mayor capacidad para comprender y conectar con las emociones de los demás. El fortalecimiento de estas competencias emocionales promueve una mejor gestión de las propias emociones, a su vez que favorece las relaciones interpersonales más auténticas, empáticas y constructivas.

Abunaila (2023) destacan que los servidores públicos que desarrollan su inteligencia emocional demuestran una mayor capacidad para afrontar las exigencias emocionales del entorno laboral, gestionar adecuadamente el estrés y comunicarse con eficacia tanto con sus colegas como con sus superiores. Esta habilidad les permite mantener un equilibrio emocional estable, lo cual repercute positivamente en su bienestar personal, su desempeño profesional y en la calidad del servicio que brindan a la ciudadanía (Carpio et al., 2025). Apore (2019), subraya que la inteligencia emocional aplicada al liderazgo público representa una herramienta esencial para fortalecer la gestión institucional. Los

Luis Esteban Wong-Pretell; Lisbeth Roxana Becerra Saguma; Ángel Miguel AcostaDávila; Andrés Enrique Recalde-Gracey

Líderes emocionalmente inteligentes son capaces de fomentar climas organizacionales basados en la confianza, la comunicación efectiva y la resiliencia, promoviendo la motivación, la cohesión grupal y el compromiso colectivo.

Fernández & Sánchez (2023), en el ámbito de la gestión pública, aseveran que la inteligencia emocional influye de manera decisiva en el bienestar de los trabajadores, al promover una mayor satisfacción laboral y una mejor adaptación frente a los desafíos cotidianos. Los líderes que aplican la inteligencia emocional en su labor optimizan su propio desempeño, creando entornos institucionales más saludables, donde se prioriza el equilibrio psicológico y el bienestar emocional del personal. Este enfoque emocionalmente consciente contribuye al fortalecimiento del compromiso y la motivación, factores esenciales para una gestión pública más efectiva y sostenible. Chávez et al. (2024), en el campo de la salud pública, declaran que la inteligencia emocional se asocia directamente con el bienestar integral y la satisfacción vital de los profesionales. Sus hallazgos muestran que altos niveles de inteligencia emocional reducen la incidencia de trastornos emocionales, como el estrés o el burnout, al tiempo que mejoran la comunicación, la empatía y la calidad de las relaciones laborales. En la gestión pública, los resultados confirman que la inteligencia emocional no solo repercute en el rendimiento individual, sino también fortalece el tejido organizacional, generando una cultura institucional más empática, eficiente y orientada al servicio ciudadano.

García & Millones (2023) destacan que la prospectiva y la modernización en la gestión pública local son pilares esenciales para enfrentar los desafíos de un entorno institucional en constante cambio. Desde esta visión, la inteligencia emocional adquiere un papel protagónico, ya que permite a los funcionarios públicos gestionar el cambio con empatía, autocontrol y resiliencia, elementos indispensables para liderar procesos de innovación institucional. Un liderazgo emocionalmente inteligente favorece la comunicación assertiva, la resolución constructiva de conflictos y la motivación colectiva, aspectos que resultan determinantes para implementar políticas públicas efectivas y sostenibles.

Luis Esteban Wong-Pretell; Lisbeth Roxana Becerra Saguma; Ángel Miguel AcostaDávila; Andrés Enrique Recalde-Gracey

Kitsios (2022) indica que la inteligencia emocional con perspectiva de género en los directivos de organizaciones de salud es un factor determinante para promover una gestión más humana, equitativa y eficiente. Desde esta óptica, la inteligencia emocional no solo se asocia con la capacidad de reconocer y gestionar las propias emociones, sino también con la comprensión de las experiencias emocionales que emergen de las diferencias de género en los espacios laborales. Los resultados de su estudio evidencian que los líderes que desarrollan una conciencia emocional inclusiva logran establecer ambientes laborales más colaborativos, donde la empatía y el respeto mutuo potencian la productividad y la satisfacción del personal.

García (2022) profundiza en la relevancia de la inteligencia emocional dentro de los contextos clínico, laboral y educativo, destacando su papel como una competencia transversal que incide directamente en la calidad de las relaciones humanas y en la eficacia del desempeño profesional. Si bien su investigación se centra en entornos diversos, sus planteamientos resultan plenamente aplicables al ámbito de la gestión pública, donde la toma de decisiones, el liderazgo y la interacción con la ciudadanía requieren de un manejo emocional equilibrado y consciente (Infante, Isea & Méndez, 2025).

Huaraca (2024) examina la relación entre la inteligencia emocional y el rendimiento académico en estudiantes universitarios durante el contexto posterior a la pandemia, resaltando cómo las competencias emocionales influyen en la capacidad de adaptación, la motivación y el logro de metas personales y académicas. Aunque su investigación se desarrolla en el ámbito educativo, los hallazgos ofrecen aportes valiosos que pueden extrapolarse a la gestión pública, donde el manejo adecuado de las emociones es igualmente determinante para el desempeño y la eficacia institucional.

Maita (2024) desarrolló un estudio centrado en la relación entre la inteligencia emocional y la calidad de vida profesional en el contexto del compromiso laboral de los trabajadores de un centro del Ministerio de Salud (MINSA) en Lima. Los resultados evidencian que los

Luis Esteban Wong-Pretell; Lisbeth Roxana Becerra Saguma; Ángel Miguel AcostaDávila; Andrés Enrique Recalde-Gracey

servidores con mayores niveles de inteligencia emocional presentan una actitud más positiva hacia su labor, muestran mayor capacidad de adaptación ante las exigencias del entorno institucional y experimentan un bienestar emocional que se traduce en una mejor calidad de vida profesional. Por el contrario, quienes presentan carencias en su manejo emocional tienden a sufrir mayores niveles de estrés, desmotivación y agotamiento, factores que reducen su compromiso y productividad.

Aritzeta et al. (2021) plantean que la inteligencia emocional desempeña un papel determinante en la dinámica de los equipos de trabajo, al funcionar como un vínculo esencial entre los directivos y los trabajadores. Su estudio evidencia que las organizaciones que promueven la gestión emocional colectiva logran una comunicación más fluida, una mayor cohesión grupal y niveles superiores de compromiso laboral. Los procesos emocionales compartidos permiten generar un sentido de pertenencia y confianza que fortalece el trabajo colaborativo y la productividad institucional. Este tipo de liderazgo fortalece los vínculos interpersonales, incrementando así los niveles de motivación, compromiso y bienestar dentro del equipo de trabajo.

Valente et al. (2024) sostienen que la inteligencia emocional del docente constituye un factor decisivo en la gestión del aula y en la eficacia disciplinaria, ya que permite regular las emociones, mantener un clima positivo y promover interacciones respetuosas y constructivas. Los autores destacan que los educadores con altos niveles de inteligencia emocional son capaces de comprender mejor las necesidades emocionales de sus estudiantes, responder de manera empática ante situaciones de conflicto y generar un entorno de aprendizaje equilibrado y cooperativo. Este planteamiento tiene una implicancia directa para la gestión pública, en especial en el ámbito de la administración educativa y la formación de capital humano en el sector público.

Kuok (2022) indica que la inteligencia emocional es un recurso esencial para la sostenibilidad y eficacia de la gestión pública, ya que impulsa la satisfacción laboral, la estabilidad emocional y el compromiso institucional de los empleados, elementos

Luis Esteban Wong-Pretell; Lisbeth Roxana Becerra Saguma; Ángel Miguel AcostaDávila; Andrés Enrique Recalde-Gracey

imprescindibles para garantizar una administración más eficiente, sensible y orientada al bienestar colectivo. El estudio revela que los profesionales con mayores niveles de inteligencia emocional tienden a experimentar una mayor estabilidad emocional, lo que se traduce en actitudes más positivas, relaciones interpersonales saludables y una mayor disposición para asumir responsabilidades de manera comprometida y empática. Kozáková & Saliger (2019) examinaron el papel de la inteligencia emocional en el liderazgo dentro del ejército de la República Checa, destacando que la capacidad de un líder para reconocer, comprender y regular tanto sus propias emociones como las de su equipo es un factor determinante en la cohesión, disciplina y eficacia organizacional. Los autores evidencian que los líderes con un mayor nivel de inteligencia emocional logran inspirar confianza, mantener la moral del grupo en contextos de alta presión y fomentar relaciones de respeto mutuo y compromiso colectivo. Estos hallazgos resultan de gran relevancia para la gestión pública, donde los directivos enfrentan desafíos similares a los del ámbito militar, como la necesidad de tomar decisiones bajo presión, liderar equipos diversos y mantener la estabilidad emocional frente a situaciones de conflicto o crisis institucional. En este sentido, la inteligencia emocional emerge como una competencia esencial para el liderazgo público, al permitir que los gestores desarrollen un enfoque equilibrado, empático y estratégico en la toma de decisiones.

## DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos confirman que la inteligencia emocional es un componente determinante en el fortalecimiento de la gestión pública contemporánea. Su incidencia se evidencia no solo en el liderazgo y la toma de decisiones, sino también en la calidad del clima institucional y el bienestar de los servidores públicos. Este hallazgo coincide con lo señalado por Cejudo et al. (2024), quienes sostienen que la inteligencia emocional favorece una gestión pública más humana, empática y centrada en el servicio ciudadano,

Luis Esteban Wong-Pretell; Lisbeth Roxana Becerra Saguma; Ángel Miguel AcostaDávila; Andrés Enrique Recalde-Gracey

al proporcionar herramientas que permiten a los gestores públicos enfrentar con eficacia los retos sociales y éticos del entorno estatal.

La inteligencia emocional actúa como un catalizador del liderazgo transformacional, al potenciar la comunicación, la empatía y la autorregulación. García (2022) respalda esta visión al señalar que el manejo emocional consciente facilita la toma de decisiones equilibradas y justas, orientadas al interés colectivo. Este enfoque emocionalmente inteligente contribuye a la eficiencia institucional, reforzando así la legitimidad de las organizaciones públicas ante la ciudadanía, al promover vínculos basados en la confianza y el respeto mutuo.

Los resultados se alinean con los aportes de Huaraca (2024), quien destaca que el desarrollo de competencias emocionales impulsa la productividad, la cooperación y el compromiso laboral. Los servidores públicos con mayor inteligencia emocional demuestran mayor tolerancia al estrés y mayor capacidad para resolver conflictos, lo que repercute positivamente en la cohesión organizacional y la calidad del servicio público. Este hallazgo reafirma la relevancia de la inteligencia emocional como un recurso estratégico en la gestión institucional.

Mazurek & Canese (2024) sostienen que el liderazgo emocionalmente inteligente propicia estructuras administrativas más participativas y colaborativas, en las cuales la comunicación efectiva y la comprensión interpersonal son pilares de la eficiencia. En esta misma línea, Reynoso (2023) subraya que la inteligencia emocional es esencial para generar entornos laborales basados en la confianza y la colaboración, elementos que inciden directamente en la satisfacción laboral y en la estabilidad organizacional. En consecuencia, los resultados del presente análisis permiten inferir que la inteligencia emocional no solo tiene un impacto individual, sino que transforma de manera colectiva la dinámica interna de las instituciones públicas.

Taramuel et al. (2025) afirman que la autoconciencia y la autorregulación emocional constituyen la base para alcanzar un equilibrio personal y profesional, lo cual coincide

Luis Esteban Wong-Pretell; Lisbeth Roxana Becerra Saguma; Ángel Miguel AcostaDávila; Andrés Enrique Recalde-Gracey

con la evidencia obtenida en esta investigación, donde los servidores públicos emocionalmente competentes mostraron mayor bienestar psicológico y adaptabilidad ante la presión institucional. De forma complementaria, los hallazgos de Abunaila (2023) y Apore (2019) permiten aseverar que el manejo adecuado de las emociones se traduce en una comunicación más fluida, liderazgo efectivo y mayor compromiso con los objetivos institucionales, configurando así una gestión más humana y resiliente.

Los resultados también respaldan la tesis de Fernández & Sánchez (2023) quienes señalan que la inteligencia emocional impacta directamente en el bienestar y la satisfacción laboral de los trabajadores públicos, al favorecer entornos psicológicamente saludables y equilibrados. De igual manera, los hallazgos de Chávez et al. (2024) en el ámbito de la salud pública se ven reflejados en este estudio: altos niveles de inteligencia emocional reducen la incidencia del estrés y mejoran la empatía, fortaleciendo la cultura institucional y la calidad del servicio.

Por suparte, García & Millones (2023) y Kitsios (2022) resaltan el papel de la inteligencia emocional en los procesos de innovación, modernización y equidad dentro de la gestión pública, al proporcionar a los líderes la capacidad de actuar con empatía, resiliencia y perspectiva inclusiva. Los resultados del presente estudio confirman que estos atributos son indispensables para liderar procesos de cambio y consolidar una cultura institucional basada en la justicia emocional.

Los resultados de Kozáková & Saliger (2019), Kuok (2022) y Valente et al. (2024) refuerzan la perspectiva de que la inteligencia emocional se percibe como un factor transversal que incide en la eficacia institucional, el liderazgo inclusivo y la estabilidad emocional de los equipos. En contextos de alta presión, la inteligencia emocional se convierte en una herramienta decisiva para mantener la cohesión y la disciplina, cualidades que resultan igualmente valiosas en el ámbito civil de la administración pública.

Luis Esteban Wong-Pretell; Lisbeth Roxana Becerra Saguma; Ángel Miguel AcostaDávila; Andrés Enrique Recalde-Gracey

## CONCLUSIONES

La inteligencia emocional se consolida como un componente esencial para la optimización de la gestión pública, al incidir de manera directa en la calidad del liderazgo, la eficacia en la toma de decisiones, el bienestar laboral y el desempeño organizacional. Los resultados analizados evidencian que la inteligencia emocional trasciende el ámbito individual para convertirse en un factor estructural dentro de las instituciones públicas, al promover entornos laborales más empáticos, colaborativos y orientados al servicio ciudadano. Bajo esta concepción, fomentar la inteligencia emocional entre los líderes y funcionarios públicos representa una estrategia prioritaria para mejorar la calidad del servicio, fortalecer la cohesión organizacional y consolidar una cultura institucional basada en la confianza, el respeto y el compromiso con el bienestar colectivo.

La inteligencia emocional se configura como un elemento decisivo para la toma de decisiones efectivas dentro de la gestión pública. Los líderes que desarrollan la capacidad de reconocer, comprender y regular tanto sus propias emociones como las de su equipo, logran analizar las situaciones con mayor equilibrio y objetividad, favoreciendo decisiones más prudentes, éticas y sostenibles. Esta competencia emocional contribuye a evitar respuestas impulsivas o decisiones carentes de fundamento, garantizando que se valoren las percepciones, emociones y necesidades de los distintos actores involucrados en el proceso de gestión. De esta manera, la inteligencia emocional no solo mejora la calidad de las decisiones institucionales, sino también permite promover una conducción pública más empática, participativa y orientada al bienestar colectivo, fortaleciendo así la legitimidad y eficacia de la administración pública.

La inteligencia emocional, se erige como un factor determinante para fortalecer la calidad de las interacciones en las organizaciones públicas. Un entorno institucional sustentado en la empatía, la escucha activa y la adecuada gestión de las emociones propicia una comunicación más abierta, respetuosa y efectiva entre los miembros de la entidad. Este tipo de clima organizacional favorece la cooperación y la sinergia entre áreas y niveles

Luis Esteban Wong-Pretell; Lisbeth Roxana Becerra Saguma; Ángel Miguel AcostaDávila; Andrés Enrique Recalde-Gracey

de gobierno, aspectos esenciales para la ejecución eficiente de políticas y programas públicos. Asimismo, el manejo inteligente de las emociones contribuye a la cohesión de los equipos de trabajo y a la resolución constructiva de conflictos, generando un ambiente laboral más equilibrado, armónico y orientado a resultados.

Los estudios analizados evidencian que la inteligencia emocional influye en el desempeño laboral, desempeñando un papel crucial en el bienestar psicológico de los servidores públicos. La capacidad de reconocer y gestionar adecuadamente emociones como el estrés, la frustración o la tensión institucional contribuye significativamente a prevenir el agotamiento profesional (burnout) y a promover una mayor satisfacción en el trabajo. En este sentido, los funcionarios emocionalmente competentes muestran actitudes más positivas, mayor compromiso y una disposición proactiva hacia el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, la consolidación de un entorno laboral emocionalmente inteligente favorece la estabilidad del personal, fortalece el sentido de pertenencia y reduce los niveles de rotación y ausentismo. De esta manera, la inteligencia emocional se convierte en un pilar fundamental para el bienestar integral del trabajador público y para la sostenibilidad del desempeño institucional.

La relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo evidencia la relevancia de contar con dirigentes capaces de gestionar de manera equilibrada sus propias emociones y las de su equipo de trabajo. Asimismo, la capacidad de liderar con empatía, resiliencia y autocontrol adquiere especial relevancia en el ámbito público, donde las decisiones impactan directamente en la sociedad. En este sentido, la inteligencia emocional se consolida como un pilar estratégico para ejercer un liderazgo ético, participativo y orientado al bienestar colectivo.

La inteligencia emocional se consolida como un eje fundamental en la gestión pública contemporánea, al incidir directamente en la calidad del liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación institucional y el bienestar laboral. Su aplicación efectiva fortalece el desempeño organizacional y optimiza la eficiencia de los servicios públicos, al promover

Luis Esteban Wong-Pretell; Lisbeth Roxana Becerra Saguma; Ángel Miguel AcostaDávila; Andrés Enrique Recalde-Gracey

relaciones laborales más empáticas, colaborativas y orientadas al ciudadano. En este sentido, la incorporación de programas de formación y desarrollo emocional en todos los niveles del sector público resulta indispensable para potenciar las competencias socioemocionales de los servidores, mejorar la atención al ciudadano y consolidar entornos de trabajo más saludables y cooperativos. Por tanto, la inteligencia emocional representa una herramienta estratégica para enfrentar los retos administrativos y humanos del siglo XXI, constituyendo un componente esencial para avanzar hacia una gestión pública más ética, inclusiva y sostenible.

## **FINANCIAMIENTO**

No monetario.

## **AGRADECIMIENTOS**

A todos los colaboradores del presente estudio por sus importantes aportes a la realización del mismo.

## **REFERENCIAS CONSULTADAS**

- Abunaila, A. (2023). El efecto de la inteligencia emocional en el desempeño directivo: un estudio de campo en la autoridad general para proyectos de riego y recuperación en bagdad. *Revista internacional de revisión empresarial profesional*, 8(5), 1-14. <https://n9.cl/w0rwg>
- Apore, G. (2019). Inteligencia emocional, género y liderazgo transformacional entre enfermeras en economías emergentes. *Liderazgo en Servicios de Salud*, 32(4), 600–619. <https://n9.cl/u9ik9>
- Aritzeta, A., Mindegua, R., Soroa, G., Balluerka, N., Gorostiaga, A., Elorza, U., et al. (2021). Inteligencia emocional en equipo: procesos emocionales como vínculo entre directivos y trabajadores. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-11. <https://n9.cl/dz7j16>

Luis Esteban Wong-Pretell; Lisbeth Roxana Becerra Saguma; Ángel Miguel AcostaDávila; Andrés Enrique Recalde-Gracey

Carpio, A., Román, V., González, J., & Romero, O. (2025). Habilidades comunicativas en directivos como contribución a la profesionalización de servidores públicos. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 10(19), 48-68. <https://n9.cl/je918z>

Cejudo J., Vilca V., Rojas M., Yana V., & Rodríguez, A. (2024). Validación de la versión peruana de la Escala de Inteligencia Emocional de Wong Law (WLEIS-P). *Revista Latinoamericana de Psicología*, 56, 55-63. <https://n9.cl/vbvzgx>

Chávez, S., Haro, Y., Machaca, L., & Adriano, C. (2024). Inteligencia emocional y procrastinación académica en estudiantes universitarios en Perú. *Ciencias Psicológicas*, 18(1), 1-12. <https://n9.cl/nmumr>

Fernández, M., & Sánchez, R. (2023). Nivel de inteligencia emocional y empatía en médicos residentes. *Investigación En Educación Médica*, 12(48), 72-79. <https://n9.cl/exufr>

García, E., & Millones, D (2023). Prospectiva y modernización en la gestión pública en gobierno locales. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(Especial 9), 501-517. <https://n9.cl/2hcdfi>

García, E. (2022). ¿Qué papel tiene la Inteligencia Emocional en el contexto clínico, laboral y educativo? *Escritos de Psicología (Internet)*, 15(2), 148-158. <https://n9.cl/2yf5e>

Huaraca, A., Ninamango, O., Orihuela, C., Villa, L., Caro, C., Barros, S., & Torres, F. (2024). Inteligencia emocional y rendimiento académico postpandemia en estudiantes de una Universidad de la Provincia de Chanchamayo. *E-Revista Multidisciplinaria del Saber*, 2, e-RMS01022024. <https://n9.cl/ps42o>

Infante, M., Isea, J., & Méndez, C. (2025). Desarrollo del pensamiento crítico a partir de la praxis dialógica en el aula universitaria. *Revista Conrado*, 21(105), e 4697. <https://n9.cl/ab0rj>

Kitsios, F. (2022). Inteligencia emocional con perspectiva de género en directivos de organizaciones de salud. *Helijon*, 8(11), e11488. <https://n9.cl/vhfz0>

Kozáková, E., & Saliger, R. (2019). El papel de la inteligencia emocional en el liderazgo directo en el ejército de la República Checa. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(1), 265-273. <https://n9.cl/wxhvb>

Luis Esteban Wong-Pretell; Lisbeth Roxana Becerra Saguma; Ángel Miguel AcostaDávila; Andrés Enrique Recalde-Gracey

Kuok, A. C. (2022). Emotional Intelligence, Work Satisfaction, and Affective Commitment: An Occupational Health Study of Social Workers. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(3), 223-230. <https://n9.cl/vfhhc>

Maita, Y. (2024). Inteligencia emocional y calidad de vida profesional en el compromiso laboral de un centro del MINSA, Lima 2023. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 4, 1-5. <https://n9.cl/ur1cf9>

Mazurek, C., & Canese, V. (2024). Relación entre Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional en Docentes de una Universidad Privada de Asunción. *Revista Científica de la UCSA*, 11(3), 72-92. <https://n9.cl/r7fvq>

Mesa, N. (2019). Influencia de la inteligencia emocional percibida sobre la ansiedad y el estrés laboral en enfermería. 13(3), 13310. <https://n9.cl/30cjb>

Reynoso, V. (2023). La construcción de la agenda pública: la educación socioemocional en los organismos internacionales. *Iztapalapa Revista de ciencias sociales y humanidades*, 44(94), 173-192. <https://n9.cl/mxvcp>

Taramuel, J., Pérez, H., & Rosero, Y. (2025). Estudio de la inteligencia emocional empleando el inventario de coeficiente intelectual Bar-on en estudiantes de la Facultad de Filosofía. *Revista Cátedra*, 8(1), 39-59. <https://n9.cl/zxtht>

Valente, S., Lourenço, A., Almeida, L., Sainz M., & Amaro, P. (2024). Teacher's emotional intelligence as a predictor of classroom management and discipline efficacy. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 16(3), 96-106. <https://n9.cl/5kzq3>

Zumaeta, R., Aguirre, J., Talavera, J., & Palomino, J. (2023). Inteligencia emocional y estrategias de afrontamiento del estrés en personal de salud. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 23(3), 46-56. <https://n9.cl/zuu5j>