

**Leadership with Emotional Intelligence: The New Profile of the  
Ecuadorian Public Servant.**  
**Liderazgo con Inteligencia Emocional: El Nuevo Perfil del Servidor  
Público Ecuatoriano.**

**Autores:**

Espín-Guerra, Mishell Alexandra  
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
Asistente Universitaria  
Quito – Ecuador



[maesping@uce.edu.ec](mailto:maesping@uce.edu.ec)



<https://orcid.org/0009-0007-4623-2324>

Sarango-Medrano, Karen Dayana  
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
Asistente Universitaria  
Quito – Ecuador



[kdsarango1@uce.edu.ec](mailto:kdsarango1@uce.edu.ec)



<https://orcid.org/0009-0000-1019-5321>

Fechas de recepción: 18-MAY-2025 aceptación: 18-JUN-2025 publicación: 30-JUN-2025



<https://orcid.org/0000-0002-8695-5005>

<http://mqrinvestigar.com/>



## Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo identificar casos relacionados con la inteligencia emocional y los comportamientos de liderazgo en un servidor público del Ecuador. Asimismo, busca reconocer las cualidades y aptitudes necesarias para el adecuado desempeño en el cargo, así como analizar el impacto de estas competencias en la gestión pública. La investigación se estructura en cinco partes: introducción, materiales y métodos, resultados, discusión y conclusiones. En primer lugar, la introducción presenta diversas definiciones sobre conceptos clave como inteligencia emocional y liderazgo, apoyándose en distintas fuentes bibliográficas. La sección de materiales y métodos describe los recursos utilizados en la investigación, así como el procedimiento seguido para la recolección y el análisis de la información. En la tercera parte, se exponen los resultados obtenidos, entre los que destaca una entrevista realizada a un servidor público, que ofrece su perspectiva sobre la temática abordada. La sección de discusión analiza estas respuestas a la luz del marco teórico, incluyendo diversas interpretaciones del equipo de trabajo basadas en la información recabada. Finalmente, en las conclusiones se identifican los aspectos más relevantes de la investigación, así como aquellos elementos que requieren ser aclarados o reforzados, con el objetivo de contribuir a la mejora de la formación, el desempeño y el ejercicio de las funciones en el sector público.

**Palabras claves:** Inteligencia Emocional; Liderazgo; Servicio Público; Educación



## Abstract

The objective of this research is to identify cases related to emotional intelligence and leadership behaviors in a public servant in Ecuador. It also aims to recognize the qualities and aptitudes necessary for effective performance in the role, as well as to analyze the impact of these competencies on public management. The research is structured into five sections: introduction, materials and methods, results, discussion, and conclusions. The introduction presents various definitions of key concepts such as emotional intelligence and leadership, supported by a range of bibliographic sources. The materials and methods section describes the resources used in the research and the procedure followed for data collection and analysis. The third section outlines the results, highlighting an interview conducted with a public servant who shares their perspective on the topic. The discussion section analyzes these responses within the theoretical framework, incorporating different interpretations from the research team based on the collected information. Finally, the conclusions identify the most relevant findings and aspects that require clarification or further development, with the aim of contributing to the improvement of education, performance, and professional practice in the public sector.

**Keywords:** Emotional Intelligence; Leadership; Public Service; Education



## Introducción

En la actualidad, la constante búsqueda de mejora en los procesos por parte de las organizaciones públicas, con el fin de garantizar un entorno social más favorable, exige una evolución continua del pensamiento y comportamiento de todos los actores del sector público. En este contexto, el liderazgo juega un papel fundamental para enfrentar los desafíos asociados a la implementación de conductas organizacionales efectivas.

En este sentido, Willis (2019), citado en Munayco Blanco y Bojórquez Menses (2021), señala que el liderazgo está vinculado con los retos que conlleva la promoción de comportamientos deseables en el entorno laboral. De manera complementaria, Verduzco y Valenzuela (2018), también citados en Munayco Blanco y Bojórquez Menses (2021, p. 10), indican que la gestión pública puede entenderse como un conjunto de decisiones y prácticas administrativas orientadas al mejoramiento de los resultados gubernamentales.

Por esta razón, los directivos y jefes de área, considerados líderes dentro de las organizaciones, tienen la responsabilidad de generar, desarrollar y gestionar las motivaciones adecuadas del personal a su cargo. La falta de interés y el bajo compromiso laboral representan obstáculos significativos para el cumplimiento de las actividades y el logro de los objetivos institucionales.

Pin (2017) sostiene que un líder no solo debe tener visión, sino también la capacidad de influir en los demás, ya que esta constituye una competencia esencial del liderazgo. Para alcanzar dicho nivel de influencia, es indispensable saber escuchar y, además, destacar por una sólida calidad moral.

Por su parte, Goleman (2018) define la inteligencia emocional como la capacidad de una persona para reconocer, comprender y gestionar sus propias emociones, así como responder de manera adecuada a las emociones de los demás. Este concepto abarca un conjunto de habilidades que facilitan la interacción efectiva en los ámbitos personal y profesional, e incluye componentes como la autoconciencia emocional, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales.

En este marco, la presión y el estrés que surgen en los diversos contextos sociales en los que se desenvuelven los líderes evidencian el grado de inteligencia emocional que poseen, ya que esta les permite enfrentar situaciones adversas sin disminuir su nivel de rendimiento. Quienes



desarrollan esta habilidad son más eficaces en las relaciones interpersonales, la toma de decisiones y la resolución de conflictos.

## Material y métodos

### Material

Para la recolección de datos, se empleó la entrevista como instrumento principal de análisis. Esta constó de 13 preguntas diseñadas para explorar aspectos relacionados con la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo. Las preguntas fueron aplicadas al director de la Carrera de Administración Pública de la Universidad Central del Ecuador, con el objetivo de conocer su experiencia como líder y autoridad en el sector público.

A continuación, se detallan las preguntas formuladas:

1. ¿Qué valores considera fundamentales al momento de liderar y cómo cree que son percibidos por su equipo?
2. ¿Cuál considera que es la emoción que más transmite habitualmente en su forma de trabajar?
3. Piense en situaciones difíciles: ¿qué mecanismos personales utiliza para superar una emoción negativa?
4. ¿Cómo le afectan las emociones negativas de sus colaboradores?
5. ¿Cuál es su propósito como director o coordinador respecto a las personas que tiene bajo su cargo?
6. ¿Qué valor añadido considera que reciben las personas que trabajan con usted, en comparación con otros líderes?
7. ¿Qué le gustaría que sus colaboradores obtuvieran como experiencia al trabajar bajo su liderazgo?
8. ¿Cómo detecta el grado de implicación, así como los posibles rechazos u objeciones de su equipo respecto a la misión, visión y valores organizacionales?
9. ¿Cuánto tiempo dedica a la gestión del desempeño y al desarrollo del potencial de cada uno de sus colaboradores?
10. ¿Qué estrategias aplica para abordar reacciones negativas o rechazos frente al feedback sobre el desempeño?
11. ¿Cómo fomenta la autonomía individual y colectiva dentro de su equipo de trabajo?



12. ¿Qué acciones considera eficaces para incrementar el protagonismo y compromiso de sus colaboradores?
13. Cuando comete un error con consecuencias graves estando a cargo de un equipo, ¿qué medidas toma para recuperar la confianza del grupo?

Las respuestas obtenidas fueron posteriormente sistematizadas y analizadas en función de los ejes temáticos planteados en la presente investigación.

## **Métodos**

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de tipo exploratorio, basado en la técnica de entrevista semiestructurada, con el objetivo de analizar la relación entre inteligencia emocional y liderazgo en el contexto de la gestión pública.

La inteligencia emocional y el liderazgo son conceptos estrechamente vinculados, ya que las emociones y sentimientos desempeñan un papel clave en la conducción de grupos humanos. Goleman (2005) y Segura & Arcas (2020) afirman que las emociones pueden incidir de manera significativa en la estabilidad de la personalidad. Goleman (2005) destaca, citando al Dalai Lama, que:

“Las emociones destructivas interrumpen de inmediato la calma, la quietud y el equilibrio de la mente, provocando estragos en las personas; en tanto que las emociones constructivas no solo no perturban el equilibrio ni la sensación de bienestar, sino que, por el contrario, los favorecen” (p. 210).

Los sentimientos, en contraste, tienden a ser constructivos. Sentimientos como el amor, la amistad, el afecto o la compasión permiten construir relaciones sostenibles en el mediano y largo plazo, a diferencia de emociones como la ira, el rencor o la frustración, las cuales, si se experimentan de forma prolongada, pueden afectar seriamente la salud física y mental de una persona, e incluso desencadenar comportamientos violentos hacia otros.

Ser un líder emocionalmente competente requiere alcanzar un alto nivel de inteligencia emocional, lo cual implica conocerse profundamente, identificar fortalezas y debilidades, y desarrollar habilidades para gestionar emociones de forma efectiva. Según Goleman (2018), lo que distingue a los grandes líderes no es el coeficiente intelectual ni las aptitudes técnicas, sino la inteligencia emocional, compuesta por cinco dimensiones fundamentales:



- a. **Autoconocimiento:** capacidad para reconocer estados internos, preferencias, recursos e intuiciones.
- b. **Autorregulación:** manejo de los propios impulsos, estados emocionales y recursos.
- c. **Motivación:** uso de las emociones como motor para alcanzar metas.
- d. **Empatía:** comprensión de sentimientos, necesidades e intereses ajenos.
- e. **Habilidades sociales:** capacidad para influir positivamente en los demás.

Por otro lado, el liderazgo puede analizarse desde dos perspectivas: como una posición jerárquica dentro de las organizaciones o como un proceso de influencia social que se desarrolla dentro de un sistema colectivo (Helland & Winston, 2005).

En esta línea, Rosas Gómez (2017) señala que, dentro de las organizaciones, es indispensable contar con personal capacitado no solo intelectualmente, sino también emocionalmente equilibrado, especialmente en los roles de liderazgo, dado que de ellos depende en gran medida la efectividad del equipo.

Asimismo, Corbin (2017) sostiene que las emociones permiten expresar pensamientos, sentimientos y percepciones, así como adaptarse al entorno. Estas reacciones influyen en la atención, guían la conducta y activan redes asociativas en la memoria, por lo que su adecuada gestión es esencial en contextos organizacionales.

## Resultados

### Descripción de los resultados

A continuación, se describe los resultados obtenidos tras haber aplicado la entrevista como instrumento de análisis acerca de la inteligencia emocional, aplicado al Ing. Marco Polo García Terán, Director de la Carrera de Administración Pública de la Universidad Central del Ecuador.

#### *1. ¿Qué valores son cruciales para ti a la hora de liderar cómo crees que se perciben por parte de tu equipo?*

El valor fundamental es lealtad, otro valor fundamental es honestidad, otro valor fundamental la confianza esos son los valores, a parte del conocimiento la parte de la capacidad de la gente, esto realmente cuando sea éxito, porque se cuenta los liderazgos como personas, o sea, no es que solamente el líder gestiona, dirige, que coordina, ejecute todo, si no, es el equipo

de trabajo el que el que permite precisamente el éxito, entonces por eso esos valores son fundamentales para el éxito en la gestión, en cualquier gestión, sobre todo la gestión pública.

**2. *¿Cuál crees que es la emoción que más contagias habitualmente en tu forma de trabajar?***

La emoción fundamental es intentar ser optimista, el optimismo es fundamental y muchos autores señalan, por ejemplo, que el equipo debe estar conformado por gente optimista. Entonces, imaginen tener un viaje a la luna y con compañeros que sean pesimistas sería terrible el viaje. Existe una serie de riesgos, igual que el empleo público, una serie de riesgos y cosas que toca y ocurren en la gestión. Entonces considero que la emoción más importante es el optimismo, y se complementa con los valores señalados anteriormente.

**3. *Piensa en situaciones difíciles. ¿Qué mecanismos personales utilizas cuando quieres superar una emoción negativa?***

Esa es una pregunta bien complicada porque a veces uno actúa emocionalmente, y ahí sí toca medir un poco, toca relajarse un poco, hay mecanismos de relajación, respirar, etcétera, porque efectivamente, a mí personalmente me ha pasado, he actuado de manera emocional y claro son malas decisiones. Hay que buscar mecanismos para buscar la relajación, tomar un tiempo antes de tomar una decisión, a veces en función de la emoción mismo uno responde mal, entonces lo que se hace se intenta hacer es generalmente buscar un espacio de tiempo o respiración y ejercicios de concentración del presente para poder tomar una decisión.

**4. *¿Cómo te afectan las emociones negativas de tus colaboradores?***

Claro, de manera fundamental, o sea, es crear un buen ambiente y precisamente una de las cosas más importantes en un ambiente de trabajo es precisamente, por ejemplo, un ambiente adecuado, un ambiente sano con buenas relaciones, no un ambiente inadecuado. Y a veces sí ocurren cosas que uno no las maneja, no es que no las manejan, no las controlan y se presenta en un escenario público como la oficina, toca manejarse en ese ambiente, eso pasa en el sector público. ¿Qué toca hacer ahí? Intentar poner la atención en cosas que sean positivas respecto a la gestión que se está haciendo. Por ejemplo, el sistema ejecuta con otros docentes, toca enfocarse en otros temas que sean diferentes a ese.

**5. *¿Cuál es su propósito como coordinador o director de algún área en cuestión a las demás personas que tienen por debajo de usted?***



Una de las cosas que más me importaba siempre es mejorar las cosas, cambiar para mejorar, no cambiar para empeorar, una de las cosas que creo que le brinda satisfacción a uno es que uno cambia, logra que las cosas sean diferentes en sentido positivo. Entonces eso creo que es el aspecto más importante de levante, por eso en la planificación estratégica al menos en lo profesional permite hacer esos cambios y esas mejoras en las instituciones públicas.

**6. *¿Qué valor añadido reciben las personas que trabajan con usted que no recibirían posiblemente de otro líder?***

Probablemente lo que más me encanta es el optimismo, y cambiar para mejorar, intentar hacer diferentes las cosas, no seguir la rutina, eso es unas cosas que siempre intento hacer, y qué creo que sí la gente al menos con los que están conmigo, sí creo que ha percibido esas lógicas que emplean los trabajos.

**7. *¿Qué le gustaría que ganaran los demás trabajando con usted?***

Conocimientos, habilidades, prácticas sea, por ejemplo, en la universidad infortunadamente, no permite tener un buen salario. Pero sí quiero que ganen experiencias, conocimientos como para que decida eso en la carrera profesional, en los trabajos públicos que he tenido siempre hemos ido juntos, o sea, si he triunfado todos triunfamos, no solamente triunfa el líder, todos progresamos, todos logramos. Siempre he intentado ser equitativo, recuerdo cuando trabajaba en la empresa pública sacrifique mi propia beca por otro compañero con el objeto de que exista un buen ambiente de trabajo y claro promocionando los incentivos necesarios de manera asumible.

**8. *¿Cómo puede detectar qué grado de implicación y qué posibles rechazos u objeciones tiene tu equipo con respecto a la misión visión y valores como equipo?***

Eso depende de las personas, depende de cada una de las personas que labora contribuye en el equipo. Por ejemplo, de lo que he fijado hoy esta última fase de mi vida, y qué es diferente un estudiante de distancia que un estudiante presencial. El estudiante presencial es como más comprometido, y el estudiante de distancia es más como un asistente. Claro es por la propia educación, que es que es agenda, que es bien distante, no es tan comprometida, no se involucran, no se comprometen, entonces si veo eso, claro lo importante en todo esto es intentar transmitir los objetivos que se buscan e involucrar a todas las personas en el equipo

de trabajo para el cumplimiento de alguna actividad o labor o misión que tengamos dentro de la organización.

**9. *¿Qué tiempo le dedica a la gestión del desempeño y al desarrollo potencial de cada uno de tus colaboradores?***

El tiempo es un aspecto que se descuida mucho, porque en general en las oficinas y en todo el sector público, infortunadamente siempre uno está desbordado por trabajo, por la falta de recursos, entonces si es poco el tiempo que se dedica uno debería dedicar un poco mucho más tiempo, y, además, que se cuenta con equipo de trabajo que son parciales y eso complica más todas las cosas. Pero sí unos 10 minutos menos que es insuficiente de ser mucho más el tiempo debe ser una hora, 2 horas diarias, para compartir con el equipo. En las implicaciones de objetivos y lo que se persigue, lo que se busca dentro del desarrollo de alguna actividad.

**10. *¿Qué plan puedes preparar para resolver las reacciones negativas o rechazos de un colaborador hacia el feedback de su desempeño?***

Fundamentalmente feedback, pero creo que lo fundamental es indicar y concientizar a las personas sobre el objeto o el propósito que se hace en la actividad, muchas veces no se entiende. Claro, hay muchas formas de hacerlo y yo en ese sentido sí son muy abierto. Por ejemplo, no cierro las posibilidades de enfrentar un reto con mis experiencias o mis habilidades o mis consignas personales, sino que estoy abierto sobre con los chicos jóvenes, tienen muchas más herramientas al menos tecnológicamente hablando, que le ayudan a solucionar cualquier persona, entonces creo que la implicación sería con la participación, sobre todo con la indicación de que tienen la posibilidad de aportar directamente sin que exista ninguna objeción por parte del líder.

**11. *¿Cómo puedes desarrollar la autonomía en cada uno de tus colaboradores y en el equipo en conjunto?***

Ya en ese sentido, o sea, yo creo que no hay que darles a las personas tareas, si no el proceso completo. Entonces al darle el proceso completo lo completa de principio a fin, hay uno logra la autonomía de la persona que está colaborando, ósea no decirle haga esto y lo otro, como que igual no, eso es propio de los antiguos funcionarios que se guardaban cosas con objeto de asegurarse y tener el control completo de la organización, pero eso retrasa y, además, eso no gana uno, pierde la organización porque existen tiempos que demoras que no permiten es



que sea más efectiva la organización respuesta a los retos que se encuentran. Entonces entregarle intentar hablar con inducción completa de lo que usted quiera hacer, darle las herramientas y hacerle responsable del proceso de principio a fin a las y los colaboradores para que sean autónomos. Eso sería una forma de autonomía a las personas que colaboran en las actividades.

***12. ¿Cómo conseguiría un mayor protagonismo y compromiso por parte de tus colaboradores?***

Con autonomía y con los resultados, reconociendo que los trazos son de los chicos de las personas que colaboran en eso, yo no soy de las personas egoístas que intento ser la estrellita. Más bien al contrario, porque si el equipo triunfa, yo también estoy triunfando, o sea, no es que tiene que uno estar en la cúspide, reluciendo los logros de otras personas, sino reconocer que el equipo trabaja, y así debe manejarse en la institución, porque al fin y al cabo no se intenta de que los logros sean personas, si no que los logros sean institucionales, y eso en función al trabajo. Es más, en la organización lo que se logra es que exista éxito en los procesos, que quiere decir eso, que va de principio a fin sin detenimiento en reconocer a las personas, sino al equipo completo, porque el equipo hace que se salga un proceso de manera exitosa.

***13. Cuando usted comete un error o falla cuyas consecuencias son graves estando a cargo de un grupo ¿Qué acciones realiza para recuperar la confianza del grupo de trabajo?***

En primer lugar, reconocer y al reconocer intentar no caer en lo mismo, saber que uno cometió el error de buena fe, no de mala fe, o en circunstancias donde uno llega a ser parcial y no totalmente responsable, tener presente eso para no cometer errores otra vez, eso le da la confianza para seguir adelante.

### **Análisis de los Resultados**

La entrevista aplicada al director de la Carrera de Administración Pública de la Universidad Central del Ecuador permite identificar elementos clave de la relación entre liderazgo e inteligencia emocional en el contexto del sector público. A través de sus respuestas, se evidencia un liderazgo basado en valores, una actitud proactiva frente a las emociones, y una visión participativa del trabajo en equipo.



Uno de los aspectos más destacables es la importancia que el entrevistado otorga a valores como la *lealtad, honestidad y confianza*, los cuales considera fundamentales para el ejercicio del liderazgo. Estos principios, junto con la capacidad técnica y la cooperación del equipo, constituyen la base para el éxito en la gestión pública.

Respecto a la dimensión emocional del liderazgo, el director enfatiza el *optimismo* como emoción predominante en su estilo de gestión. Esta actitud se proyecta como un recurso para motivar al equipo, enfrentar situaciones complejas y fomentar un entorno laboral positivo, destacando que una actitud pesimista puede entorpecer el desarrollo de las actividades.

En situaciones de alta carga emocional o conflicto, el entrevistado reconoce la necesidad de *regular sus emociones* mediante técnicas de relajación, respiración y toma de distancia para evitar decisiones impulsivas. Esta autoconciencia emocional es clave para actuar con equilibrio y madurez frente a los desafíos del entorno.

Asimismo, destaca el impacto de las *emociones negativas de sus colaboradores*, reconociendo que estas pueden alterar el clima laboral. Por ello, busca redirigir la atención del equipo hacia aspectos positivos de la gestión, fomentando así una dinámica saludable.

Desde el enfoque de liderazgo, el entrevistado se muestra comprometido con el *mejoramiento continuo* de los procesos institucionales y con el desarrollo de sus colaboradores. Considera que su mayor aporte como líder es fomentar la *autonomía*, delegando procesos completos y no solo tareas específicas, para fortalecer el compromiso y la capacidad resolutive del equipo.

En cuanto a la *detección de implicaciones y rechazos* dentro del equipo, menciona que la participación y comunicación efectiva son fundamentales para alinear a los colaboradores con la misión institucional. Reconoce, sin embargo, que el nivel de compromiso puede variar según el perfil del colaborador, especialmente entre estudiantes presenciales y a distancia.

El tiempo destinado al desarrollo del talento humano es, según el director, una debilidad en el sector público, debido a la sobrecarga laboral. Sin embargo, subraya que sería ideal contar con más espacio para el *seguimiento del desempeño*, la retroalimentación y el desarrollo de habilidades.

Frente a reacciones negativas hacia el feedback, plantea un enfoque de *apertura y participación*, reconociendo el valor que aportan los jóvenes profesionales con habilidades

tecnológicas y nuevas perspectivas. De igual manera, resalta que el liderazgo no debe ser autoritario, sino integrador.

El fomento del *protagonismo* se logra, en su experiencia, a través del reconocimiento de los logros colectivos, evitando el protagonismo individual. Considera que el éxito debe ser visto como un resultado institucional, producto del trabajo colaborativo.

Finalmente, ante errores de liderazgo, el entrevistado indica que su estrategia consiste en *reconocer la falla con humildad*, aprender de la experiencia y evitar su repetición, demostrando así un liderazgo ético y responsable.

En conjunto, los resultados evidencian una visión de liderazgo basada en la *inteligencia emocional*, la *colaboración*, la *reflexión crítica* y la *orientación al servicio público*, aspectos fundamentales para una gestión efectiva en contextos complejos como el estatal.

### Discusión

Los resultados obtenidos a partir de la entrevista al Director de la Carrera de Administración Pública de la Universidad Central del Ecuador permiten establecer importantes puntos de conexión con la literatura especializada sobre inteligencia emocional y liderazgo transformacional en contextos organizacionales complejos, como lo es la administración pública.

En primer lugar, los valores declarados por el entrevistado —lealtad, honestidad y confianza— coinciden con los principios fundamentales del liderazgo ético, descrito por autores como Goleman (1998) y Mayer, Salovey y Caruso (2004), quienes sostienen que los líderes emocionalmente inteligentes promueven relaciones basadas en la integridad y el respeto mutuo, factores determinantes para generar climas laborales saludables. En este sentido, el director no solo menciona estos valores como pilares, sino que los considera insumos esenciales para el éxito de la gestión pública, mostrando una conciencia clara de la dimensión moral del liderazgo.

Asimismo, el optimismo como emoción predominante en su estilo de dirección se alinea con lo propuesto por Boyatzis y McKee (2005), quienes argumentan que los líderes resonantes contagian emociones positivas que elevan el rendimiento del equipo. El ejemplo metafórico de “un viaje a la luna con pesimistas” resalta de manera ilustrativa la importancia de mantener



un enfoque emocional constructivo incluso en entornos con alta incertidumbre, como lo es el aparato estatal.

Por otra parte, el reconocimiento de errores propios y la autorregulación emocional ante situaciones difíciles reflejan un componente clave de la inteligencia emocional: la autoconciencia. Según Goleman (1995), esta habilidad permite al líder reconocer sus estados emocionales y gestionarlos de manera apropiada, evitando que las emociones interfieran negativamente en la toma de decisiones. En la práctica descrita por el entrevistado, esto se traduce en el uso de técnicas de relajación y pausas conscientes antes de reaccionar, lo cual evidencia un liderazgo reflexivo y maduro.

En cuanto al manejo de las emociones negativas de los colaboradores, el director adopta una postura de contención emocional, buscando redirigir la atención del equipo hacia logros y tareas positivas. Este enfoque coincide con el modelo de liderazgo transformacional, que se basa en la capacidad del líder para inspirar y motivar a sus seguidores, promoviendo una visión compartida y mitigando los efectos del estrés organizacional (Bass & Riggio, 2006).

El desarrollo de la autonomía en los colaboradores es otro aspecto que merece destacarse. El entrevistado plantea que no se debe delegar únicamente tareas, sino procesos completos, lo cual está en línea con las recomendaciones de Senge (1990) sobre el empoderamiento organizacional. Esta estrategia fomenta el compromiso, la responsabilidad y el crecimiento profesional, pilares del liderazgo distribuido que busca descentralizar la toma de decisiones y fortalecer las capacidades colectivas.

En la misma línea, el director valora el compromiso colectivo y evita el protagonismo personal, destacando que los logros deben ser institucionales y no individuales. Esta visión contrasta con modelos tradicionales de liderazgo jerárquico, y se acerca a propuestas de liderazgo servicial, que sitúan el interés del grupo por encima del ego del líder (Greenleaf, 1977).

Sin embargo, se identifica una limitación estructural relevante: la escasez de tiempo para la gestión del talento humano, una realidad persistente en el sector público, como han señalado estudios sobre gestión de personas en la administración estatal ecuatoriana (Montalvo, 2019). Esta falta de tiempo afecta la posibilidad de brindar retroalimentación continua y promover el desarrollo del personal, aspecto que el entrevistado reconoce como una deuda pendiente.



Finalmente, su apertura frente al feedback, su disposición para aprender de las generaciones jóvenes y su práctica de reconocer los errores con humildad, constituyen características del liderazgo adaptativo, el cual requiere apertura al cambio, aprendizaje constante y capacidad para gestionar la complejidad (Heifetz, Grashow & Linsky, 2009).

En conjunto, los resultados evidencian que el liderazgo ejercido por el entrevistado no responde a una lógica autoritaria ni burocrática, sino que se encuentra enmarcado en un modelo basado en la inteligencia emocional, el trabajo colaborativo y la mejora continua, elementos fundamentales para enfrentar los desafíos del sector público en el siglo XXI. Esta aproximación fortalece la legitimidad institucional y contribuye a la consolidación de una cultura organizacional más humana, participativa y orientada al servicio.

### **Conclusiones**

La inteligencia emocional se centra en la capacidad de gestionar y controlar las emociones propias. Al comprender y manejar sus emociones, una persona puede mejorar significativamente su respuesta tanto en el ámbito intrapersonal como interpersonal. Esto favorece relaciones interpersonales más saludables, una comunicación más efectiva y un liderazgo más consciente, consigo mismo y con los demás. Asimismo, permite enfrentar dificultades con mayor asertividad y tomar decisiones adecuadas. Por ello, es fundamental promover el desarrollo de la inteligencia emocional en los ámbitos educativo, profesional y personal.

En el sector público, los servidores se enfrentan con frecuencia a situaciones estresantes, conflictivas o emocionalmente complejas. La inteligencia emocional les permite mantener la calma, actuar con compostura y conservar una actitud profesional ante estos retos. Además, les facilita reconocer y responder adecuadamente a las emociones de los ciudadanos, lo que contribuye a comprender mejor sus necesidades y ofrecer soluciones eficaces. Esta competencia también es clave para fomentar el trabajo colaborativo, ya que quienes la poseen logran establecer relaciones sólidas con sus colegas, favoreciendo un ambiente de cooperación orientado al logro de los objetivos institucionales.

El liderazgo es un componente esencial para el buen desempeño en el servicio público. Los líderes efectivos deben ser capaces de inspirar y motivar a sus equipos, definir una visión clara, comunicarla con precisión y tomar decisiones justas e informadas. También deben



contar con habilidades de gestión que aseguren un uso eficiente de los recursos disponibles. Un liderazgo sólido impulsa la innovación y promueve la mejora continua en la prestación de los servicios públicos. En resumen, un liderazgo efectivo es indispensable para alcanzar los objetivos organizacionales, responder a las demandas ciudadanas y contribuir al bienestar de la comunidad.

La administración pública y el liderazgo están profundamente interrelacionados. La capacidad de liderazgo es una competencia clave para la gestión eficiente de los asuntos públicos. Liderar en este contexto implica dirigir y motivar al personal, establecer una visión compartida orientada al bien común y comunicarse eficazmente con la ciudadanía. Asimismo, requiere generar vínculos de confianza con los diferentes actores sociales, y tomar decisiones informadas que respeten los principios democráticos y los derechos humanos.

### Referencias Bibliográficas

- Goleman, D. (2005). *Emociones destructivas: Cómo entenderlas y superarlas*. Editorial Kairós S.A.
- Goleman, D. (2018). *La inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona: Penguin Random House.
- Munayco Blanco, R. V., & Bojórquez Menses, S. L. (2021). El liderazgo en la gestión pública: el poder del cambio. *Ciencia Latina* .
- Pin, J. (2017). EL TRÉBOL DE CUATRO HOJAS: LA NUEVA GOBERNANZA PÚBLICA. *Revista de Antiguos Alumnos IESE*, 26-29. Obtenido de IDEAS: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ART-3025.pdf>
- Segura, M., & Arcas, M. (2020). *Educar las emociones y los sentimientos. Introducción práctica al complejo mundo de los sentimientos*. Editorial Nercea.



**Conflicto de intereses:**

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

**Financiamiento:**

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

**Agradecimiento:**

N/A

**Nota:**

El artículo no es producto de una publicación anterior.