

## La inteligencia emocional en la toma de decisiones de la administración pública del GAD municipal de Riobamba

### *Emotional intelligence in decision making in the public administration of the Riobamba municipal government*

**Wendy Anabel Carvajal Vaca\***  
Universidad Nacional de Chimborazo  
Riobamba - Ecuador  
wendy.carvajal@unach.edu.ec  
<https://orcid.org/0009-0007-3081-1313>

**Sandra Iveth Huilcapi Peñafiel**  
Universidad Nacional de Chimborazo  
Riobamba - Ecuador  
shuilcapi@unach.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0001-6400-093X>

**\*Correspondencia:**  
wendy.carvajal@unach.edu.ec

**Cómo citar este artículo:**  
Carvajal, W., & Huilcapi, S. (2025). La inteligencia emocional en la toma de decisiones de la administración pública del GAD municipal de Riobamba. *Esprint Investigación*, 4(2), 121-132.  
<https://doi.org/10.61347/ei.v4i2.149>

**Recibido:** 2 de junio de 2025  
**Aceptado:** 4 de julio de 2025  
**Publicado:** 11 de julio de 2025

**Resumen:** En el GAD Municipal de Riobamba, la inteligencia emocional no se integra adecuadamente en la toma de decisiones, lo que afecta negativamente la gestión institucional, el clima laboral y la calidad del servicio público. El objetivo de esta investigación es analizar la relación entre la inteligencia emocional y el proceso de toma de decisiones en el contexto de la administración pública del GAD Municipal de Riobamba, empleando herramientas estandarizadas para la evaluación de estas variables. Se empleó un enfoque cuantitativo y diseño no experimental transversal, se analizó la relación entre inteligencia emocional y toma de decisiones en 28 funcionarios de esta institución. Se aplicaron los instrumentos TMMS-24 y TTD, ambos validados y confiables. El análisis empleó estadística descriptiva y correlación de Pearson, y respetó criterios éticos como confidencialidad y consentimiento informado. Entre los principales resultados se destaca que en el GAD Municipal de Riobamba se observaron niveles diversos de inteligencia emocional y un predominio de estilos de decisión impulsivos y racionales. No se encontraron correlaciones significativas entre inteligencia emocional y estilos de decisión, posiblemente por el tamaño reducido de la muestra. Se sugiere ampliar el estudio con mayor muestra y enfoques mixtos.

**Palabras clave:** GAD municipal, inteligencia emocional, Riobamba, toma de decisiones.

**Abstract:** In the Municipal Government of Riobamba, emotional intelligence is not adequately integrated in decision making, which negatively affects institutional management, the work environment and the quality of public service. The objective of this research is to analyze the relationship between emotional intelligence and the decision-making process in the context of the public administration of the GAD Municipal de Riobamba, using standardized tools for the evaluation of these variables. A quantitative approach and a transversal non-experimental design were used to analyze the relationship between emotional intelligence and decision making in 28 civil servants of this institution. The TMMS-24 and TTD instruments, both validated and reliable, were applied. The analysis used descriptive statistics and Pearson correlation, and respected ethical criteria such as confidentiality and informed consent. Among the main results, it should be noted that in the Municipal Government of Riobamba, different levels of emotional intelligence and a predominance of impulsive and rational decision-making styles were observed. No significant correlations were found between emotional intelligence and decision-making styles, possibly due to the small sample size. It is suggested to extend the study with a larger sample and mixed approaches.

**Keywords:** Decision-making, emotional intelligence, municipal GAD, Riobamba.

**Copyright:** Derechos de autor 2025 Wendy Anabel Carvajal Vaca, Sandra Iveth Huilcapi Peñafiel.



Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0.

## 1. Introducción

En un mundo cada vez más interconectado y desafiante, los gobiernos locales enfrentan presiones significativas para abordar problemas como el cambio climático, la urbanización acelerada y la desigualdad social (Subirats, 2023). Estos desafíos requieren enfoques integrales en la toma de decisiones, donde la inteligencia emocional (IE) emerge como una herramienta esencial para fortalecer el liderazgo, la comunicación y la capacidad de resolver problemas complejos (Parraga-Zurita & Naranjo-Padilla, 2025).

La IE es una forma de inteligencia social que permite reconocer, comprender y gestionar tanto las emociones propias como las de los demás. Esta habilidad implica evaluar y expresar emociones de manera verbal y no verbal, regular las reacciones emocionales y utilizar la información emocional para orientar el pensamiento y la acción en beneficio colectivo (Sánchez-Gómez et al., 2020). Según Paramio et al. (2023), la IE regula las emociones, lo cual resulta esencial para establecer relaciones interpersonales saludables. Asimismo, fomenta la empatía, facilita la comunicación eficaz y contribuye a la resolución de conflictos.

De igual manera, Gonzales (2023) destaca que la IE implica identificar y expresar emociones personales de forma estratégica para mejorar la toma de decisiones. Supone una reflexión continua sobre el impacto de las emociones en los ámbitos personal y profesional, convirtiéndose en una herramienta clave para el autocontrol, la empatía y la calidad de las interacciones cotidianas.

En complemento, la IE capacita a los líderes para gestionar eficazmente sus propias emociones y las de quienes los rodean, lo que resulta crucial en contextos donde las decisiones tienen un impacto directo en las comunidades (Medina, 2021). En la administración pública, y particularmente en los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) municipales, la toma de decisiones trasciende los datos objetivos, demandando habilidades como la empatía hacia las necesidades ciudadanas, la gestión de conflictos y el trabajo colaborativo (Cando & Aguirre, 2024).

En este sentido, la toma de decisiones es el proceso mediante el cual una persona o un grupo identifica, analiza y selecciona la alternativa que mejor responde a un objetivo o problema específico. Este proceso comprende etapas como la recopilación de información, la evaluación de opciones, la consideración de riesgos y beneficios, y la elección de una acción que maximice los resultados esperados (Bron & Mar, 2022).

Herrera (2024) la describe como una función ejecutiva que involucra razonamientos inductivos y deductivos, los cuales generan heurísticas que permiten respuestas intuitivas o analíticas según la experiencia del individuo. Este enfoque subraya la relevancia de la toma de decisiones en el ámbito organizacional, así como el análisis de sesgos y los mecanismos sistemáticos en la elección de alternativas.

Por su parte, Blanco-Mesa et al. (2020) sostienen que este proceso implica el desarrollo de métodos y técnicas orientadas a captar y procesar la mayor cantidad posible de información útil. Desde un enfoque interdisciplinario que abarca tanto las ciencias sociales como las exactas, se busca mejorar la capacidad de respuesta ante escenarios de incertidumbre y complejidad, facilitando la predicción y la planificación en distintos contextos.

En relación con la administración pública, Rodríguez-Barboza et al. (2024) definen la administración pública como la actividad fundamental del Estado orientada a la gestión y coordinación de recursos y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad y promover el bienestar colectivo. Este enfoque abarca la organización, dirección y ejecución de políticas y programas a través de instituciones y organismos gubernamentales que operan en distintos niveles, desde el nacional hasta el local.

Tenesaca-Cuenca et al. (2021) complementan esta visión al describir la administración pública como un sistema dinámico e integral compuesto por normas, objetivos, estructuras, órganos, funciones, métodos, procedimientos y recursos (humanos, económicos y materiales). Todos estos elementos se articulan a través de políticas y decisiones formuladas por los representantes gubernamentales, lo que permite una gestión sistemática y coherente.

La administración pública cumple un rol fundamental como intermediaria entre el gobierno y la sociedad, encargada de proporcionar servicios a la ciudadanía con el objetivo de garantizar el bienestar social y fomentar el desarrollo sostenible. Para ello, gestiona los recursos públicos de forma eficiente y equitativa, promoviendo así el interés colectivo (Quiñónez et al., 2024).

En este marco, los GAD poseen una participación clave en el desarrollo local. En particular, el GAD Municipal de Riobamba es una entidad jurídica de derecho público con autonomía política, administrativa y financiera. Su misión es implementar planes de desarrollo y ordenamiento territorial que impulsen el crecimiento económico y sostenible de la región. Entre sus principales funciones se encuentran la aplicación de políticas ambientales, el fortalecimiento de los sistemas de seguridad y protección integral, así como el fomento de la cultura, el arte, el deporte y las actividades recreativas (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba, 2025).

La toma de decisiones en estos entornos tiene un impacto directo en la calidad de vida de las comunidades. En este contexto, la IE se posiciona como un componente clave para ejercer un liderazgo efectivo y una gestión pública más humana y eficiente (García, 2020). No obstante, su creciente importancia, no se han identificado estudios previos sobre la IE en el proceso de toma de decisiones del GAD Municipal de la ciudad de Riobamba. Esta investigación busca llenar ese vacío, proporcionando una base teórica y práctica que permita comprender su papel en los procesos decisionales dentro de esta institución.

Asimismo, los resultados podrían ofrecer herramientas útiles para fortalecer las competencias emocionales y de liderazgo de las personas que van a tomar decisiones, lo que contribuiría a la formulación de políticas públicas más eficaces y al desarrollo sostenible de la ciudad. Al abordar esta temática, se espera generar conocimientos aplicables no solo al GAD Municipal de Riobamba, sino a otras instituciones públicas a nivel regional y nacional.

Por ello, el objetivo de esta investigación es analizar la relación entre la IE y el proceso de toma de decisiones en el contexto de la administración pública del GAD Municipal de Riobamba, empleando herramientas estandarizadas para la evaluación de estas variables. Entre los objetivos específicos se incluyen: medir la IE de los funcionarios mediante los parámetros de atención emocional, claridad y regulación emocionales y evaluar los estilos de toma de decisiones predominantes en los funcionarios, así como la correlación entre las dimensiones de la IE y los estilos de toma de decisiones identificados.

## 2. Metodología

Esta investigación adoptó un enfoque cuantitativo, ya que se centró en la recolección y análisis de datos numéricos obtenidos mediante instrumentos psicológicos estandarizados y validados científicamente. Este enfoque evaluó de manera objetiva las dimensiones de la IE y los estilos de toma de decisiones, generando resultados medibles y comparables.

Asimismo, se incorporó una investigación documental y una revisión bibliográfica, con el fin de sustentar teóricamente las variables en estudio, mediante el análisis de libros, artículos científicos y otras fuentes académicas relevantes que abordaron la IE y la toma de decisiones en contextos organizacionales y públicos.

El diseño metodológico fue no experimental, ya que las variables no fueron manipuladas, sino observadas tal como se presentaron en su entorno natural. Desde una perspectiva temporal, se trató de un estudio transversal, porque los datos se recopilaban en un solo momento del tiempo, correspondiente al año 2025.

En cuanto al alcance, esta es una investigación de tipo descriptivo y correlacional. Descriptiva porque buscó detallar las características fundamentales de la IE y los estilos de toma de decisiones de los funcionarios del GAD Municipal de Riobamba, y correlacional porque se analizó la posible relación entre ambas variables. Por tanto, no se requirió la aplicación de modelos econométricos, ya que no se buscó predecir fenómenos económicos ni establecer relaciones causales complejas, sino identificar y describir asociaciones significativas entre variables psicológicas y conductuales. Para ello, se aplicaron técnicas estadísticas como análisis de correlación y regresión lineal múltiple.

La población de estudio estuvo conformada por los responsables de la toma de decisiones dentro de la institución, incluyendo al alcalde, la vicealcaldesa, los directores departamentales y los concejales, lo que representa un total de 28 funcionarios. La muestra se seleccionó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a la accesibilidad y disponibilidad de los participantes, considerando la naturaleza institucional y el perfil específico requerido para el estudio.

Para la recolección de datos se emplearon instrumentos psicológicos estandarizados y con validez estadística comprobada, lo que garantizó la fiabilidad de los resultados. Previamente a la aplicación de los instrumentos, se solicitó el consentimiento informado de los participantes, asegurando el respeto a los principios éticos de confidencialidad, anonimato y voluntariedad.

Los instrumentos seleccionados fueron los siguientes:

- Escala Rasgo de Metaconocimiento sobre Estados Emocionales (TMMS-24): la herramienta evalúa la IE percibida a través de tres dimensiones: atención emocional (ítems 1 al 8), claridad emocional (ítems 9 al 16) y regulación emocional (denominada también reparación emocional, ítems 17 al 24). Consta de 24 ítems en total, con una escala de respuesta tipo Likert de 5 puntos (1 = Nada de acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo). Para su interpretación, se suman los ítems correspondientes a cada dimensión (Fernández et al., 1998). El instrumento presentó una alta confiabilidad, con un Alfa de Cronbach superior al 0.90, lo que respalda su consistencia interna.
- Test de Toma de Decisiones (TTD): evalúa los estilos de toma de decisiones desde la perspectiva del análisis transaccional, identificando el predominio de los diferentes estados del yo: Papá Crítico (PC), Papá Nutritivo (PN), Adulto (A), Niño Libre (NL), Niño Sumiso (NS) y Niño Rebelde (NR). El test está compuesto por 20 preguntas con alternativas que reflejan distintas formas de actuar frente a situaciones de toma de decisiones. Los participantes deben seleccionar una opción por pregunta, y las respuestas se clasifican dentro de las seis dimensiones mencionadas. La interpretación consiste en sumar los puntajes obtenidos en cada categoría para determinar el estilo predominante. Este instrumento presentó una confiabilidad aceptable, con un Alfa de Cronbach de 0.87.

El análisis de los datos se llevó a cabo mediante el software R Studio. En primer lugar, se aplicaron estadísticos descriptivos para caracterizar los niveles de inteligencia emocional y los estilos de toma de decisiones de los participantes.

A continuación, se elaboró una matriz de tabulación en Microsoft Excel (.xls) para registrar tanto las dimensiones de la IE como los estilos de toma de decisiones, así como la identificación de cada uno de los 21 funcionarios encuestados. La encuesta constó de dos secciones: la primera evaluó la variable

IE mediante 24 ítems, distribuidos en tres dimensiones de ocho ítems cada una: Atención emocional (ítems 1–8), Claridad emocional (ítems 9–16) y Reparación emocional (ítems 17–24).

Para cada enunciado se ofrecieron cinco opciones de respuesta: “Nada de acuerdo”, “Algo de acuerdo”, “Bastante de acuerdo”, “Muy de acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” puntuadas del 1 al 5, respectivamente. Una vez tabulados individualmente los valores de cada ítem, se sumaron las puntuaciones de los ocho enunciados correspondientes a cada dimensión, y se obtuvo así un puntaje global por componente.

La segunda sección evaluó los estilos de toma de decisiones mediante 20 ítems, cada uno diseñado para reflejar una forma de actuar ante situaciones específicas de decisión. Las opciones de respuesta estaban asociadas a seis estilos distintos: “Papá Crítico (PC)”, “Papá Nutritivo (PN)”, “Adulto (A)”, “Niño Libre (NL)”, “Niño Sumiso (NS)” y “Niño Rebelde (NR)”. Para facilitar la tabulación, a cada estilo se le asignó un valor numérico de 1 a 6. Una vez recogidas las respuestas, se contabilizó la frecuencia con la que cada participante seleccionó las alternativas correspondientes a cada estilo, sumando dichos valores para obtener un puntaje total por estilo de toma de decisiones.

Para analizar la relación entre IE y toma de decisiones se empleó la prueba de correlación de Spearman, una técnica no paramétrica especialmente adecuada para datos ordinales como los obtenidos mediante escalas tipo Likert que no exige el cumplimiento del supuesto de normalidad. Esta prueba evaluó si existe una asociación monótona y estadísticamente significativa entre los niveles de IE y los distintos estados del yo en la toma de decisiones. La confidencialidad de los datos fue rigurosamente resguardada: se garantizó el anonimato de los participantes y se reportaron exclusivamente los resultados estadísticos.

### 3. Resultados

En la tabla 1 se evidencia que los funcionarios bajo estudio presentan niveles heterogéneos de IE, conforme a las tres dimensiones evaluadas por la TMMS-24: atención, claridad y reparación emocional. En la dimensión de atención emocional, más del 50 % de los evaluados muestran una atención adecuada a sus sentimientos, lo que indica una conciencia funcional sobre sus estados emocionales. Sin embargo, se observa que aproximadamente un tercio presta poca atención o, por el contrario, demasiada atención a sus emociones, lo que podría generar dificultades tanto por falta de conciencia como por exceso de introspección emocional.

En cuanto a la claridad emocional, la mayoría presenta una comprensión adecuada de sus emociones, aunque cerca de un tercio refleja una comprensión deficiente, lo cual podría traducirse en una escasa capacidad para identificar, nombrar y entender lo que sienten. En la dimensión de reparación emocional, los resultados son más críticos, ya que alrededor del 33 % de los evaluados tienen dificultades para regular adecuadamente sus emociones, reflejando una debilidad significativa en su inteligencia emocional global. Esto puede repercutir en su desempeño laboral, especialmente en contextos de presión o conflicto.

Por otro lado, al evaluar los estilos de toma de decisiones a través de los estados del Yo (PC, PN, A, NL, NAS, NAR), se encontró que el estilo predominante en la mayoría de los funcionarios es el Niño Adaptado Rebelde (NAR), representando el 57 % de los casos. Este estilo se caracteriza por decisiones impulsivas, desafiantes y reactivas, lo cual podría derivar en respuestas poco planificadas o conflictivas dentro del entorno institucional. Le siguen, en menor proporción, los estilos Adulto (A) y Padre Nutritivo (PN), que indican una tendencia hacia decisiones racionales y empáticas, respectivamente. Solo un caso reporta predominancia del estilo Niño Libre (NL), asociado con

decisiones creativas, pero menos estructuradas, mientras que el estilo Padre Crítico (PC), asociado con decisiones normativas y rígidas, también es poco frecuente. Además, se observa que varios individuos presentan combinaciones de estilos de decisión, lo que puede reflejar ambivalencia o inestabilidad en la forma en que enfrentan situaciones decisionales.

Al integrar ambos instrumentos, se evidencia una relación entre baja reparación emocional y predominancia del estilo NAR, lo cual sugiere que la falta de autorregulación emocional puede estar influyendo directamente en decisiones impulsivas o reactivas. Por el contrario, quienes presentan puntuaciones altas en claridad y reparación emocional tienden a mostrar estilos como el Adulto o el Padre Nutritivo, caracterizados por mayor racionalidad y cuidado en sus decisiones.

**Tabla 1**

*Dimensiones de IE y estilos de toma de decisiones predominantes*

| Persona | Variable 1. Inteligencia emocional |          |            |    | Variable 2. Toma de decisiones |   |    |     |     |    | YO Predominante |
|---------|------------------------------------|----------|------------|----|--------------------------------|---|----|-----|-----|----|-----------------|
|         | Atención                           | Claridad | Reparación | PC | PN                             | A | NL | NAS | NAR | YO |                 |
| 1       | 26                                 | 32       | 31         | 3  | 4                              | 4 | 0  | 4   | 4   |    | PN-A-NAS-NAR    |
| 2       | 36                                 | 37       | 38         | 3  | 3                              | 3 | 3  | 2   | 6   |    | NAR             |
| 3       | 16                                 | 16       | 16         | 3  | 0                              | 3 | 1  | 3   | 10  |    | NAR             |
| 4       | 24                                 | 19       | 25         | 3  | 5                              | 5 | 3  | 2   | 2   |    | PN-A            |
| 5       | 16                                 | 32       | 30         | 4  | 4                              | 4 | 3  | 1   | 3   |    | PC-PN-A         |
| 6       | 18                                 | 15       | 12         | 3  | 4                              | 5 | 1  | 2   | 5   |    | A-NAR           |
| 7       | 30                                 | 30       | 35         | 1  | 4                              | 5 | 1  | 2   | 6   |    | NAR             |
| 8       | 33                                 | 31       | 39         | 8  | 3                              | 2 | 1  | 3   | 3   |    | PC              |
| 9       | 20                                 | 21       | 26         | 2  | 2                              | 4 | 3  | 2   | 5   |    | NAR             |
| 10      | 21                                 | 24       | 22         | 2  | 2                              | 4 | 3  | 3   | 5   |    | NAR             |
| 11      | 19                                 | 17       | 20         | 3  | 2                              | 4 | 3  | 3   | 5   |    | NAR             |
| 12      | 19                                 | 24       | 20         | 3  | 2                              | 3 | 3  | 3   | 5   |    | NAR             |
| 13      | 27                                 | 23       | 22         | 2  | 2                              | 4 | 3  | 3   | 5   |    | NAR             |
| 14      | 18                                 | 21       | 28         | 0  | 3                              | 5 | 7  | 4   | 0   |    | NL              |
| 15      | 23                                 | 24       | 19         | 2  | 2                              | 4 | 3  | 2   | 5   |    | NAR             |
| 16      | 12                                 | 28       | 29         | 1  | 5                              | 7 | 4  | 1   | 1   |    | A               |
| 17      | 19                                 | 19       | 18         | 3  | 2                              | 4 | 2  | 4   | 5   |    | NAR             |
| 18      | 25                                 | 33       | 27         | 2  | 2                              | 4 | 3  | 3   | 5   |    | NAR             |
| 19      | 24                                 | 21       | 24         | 3  | 2                              | 4 | 3  | 3   | 5   |    | NAR             |
| 20      | 29                                 | 32       | 33         | 1  | 1                              | 5 | 2  | 3   | 5   |    | A-NAR           |
| 21      | 21                                 | 30       | 28         | 3  | 1                              | 4 | 4  | 3   | 5   |    | NAR             |

Se puede afirmar que los funcionarios presentan competencias emocionales que requieren fortalecimiento, especialmente en lo que respecta a la regulación emocional. Asimismo, la predominancia del estilo NAR en la toma de decisiones sugiere la necesidad de intervenciones institucionales orientadas a promover una toma de decisiones más racional, empática y equilibrada, fortaleciendo habilidades como la autorregulación emocional, la conciencia sobre los propios estados afectivos y la reflexión crítica en contextos organizacionales.

Para analizar la relación entre IE y toma de decisiones se empleó la prueba de correlación de Spearman, una técnica no paramétrica adecuada para datos ordinales como los obtenidos mediante escalas tipo Likert que no exigen el cumplimiento del supuesto de normalidad. Esta prueba permite evaluar si existe una asociación monótona y estadísticamente significativa entre los niveles de IE y los distintos estados del yo en la toma de decisiones. La confidencialidad de los datos fue rigurosamente resguardada: se garantizó el anonimato de los participantes y se reportaron exclusivamente los resultados estadísticos.

La tabla 2 muestra el empleo del coeficiente de correlación de Spearman que evaluó la relación entre tres dimensiones clave de la IE (Atención, Claridad y Reparación) y los seis estilos de toma de decisiones derivados del modelo del Análisis Transaccional: Padre Crítico, Padre Nutritivo, Adulto, Niño Libre, Niño Adaptado Sumiso y Niño Adaptado Rebelde.

En lo que respecta a la dimensión Atención, los resultados evidencian correlaciones débiles con todos los estilos de toma de decisiones. Se observó una correlación negativa con el estilo Padre Crítico ( $\rho = -0.030$ ;  $p = 0.8965$ ), Padre Nutritivo ( $\rho = -0.019$ ;  $p = 0.9345$ ), Adulto ( $\rho = -0.195$ ;  $p = 0.3966$ ) y Niño Libre ( $\rho = -0.309$ ;  $p = 0.1728$ ), siendo esta última la más pronunciada en términos de magnitud, aunque sin alcanzar significancia estadística. Esta tendencia sugiere que una mayor atención emocional podría estar asociada, aunque débilmente, con una menor presencia del estilo Niño Libre, caracterizado por la espontaneidad y creatividad. Por otro lado, se detectaron correlaciones positivas con el estilo Niño Adaptado Sumiso ( $\rho = 0.115$ ;  $p = 0.6195$ ) y Niño Adaptado Rebelde ( $\rho = 0.250$ ;  $p = 0.2740$ ), lo cual indica una posible asociación tampoco significativa entre la focalización en los propios sentimientos y una toma de decisiones más conformista o reactiva. Sin embargo, en todos los casos, los valores de  $p$  superan ampliamente el umbral de significancia estadística ( $p > 0.05$ ), por lo que no es posible establecer conclusiones firmes respecto a la relación entre esta dimensión y los estilos de toma de decisiones.

La dimensión Claridad, referida a la capacidad de comprender los propios estados emocionales, mostró igualmente correlaciones muy bajas y no significativas con todos los estilos analizados. Las correlaciones con los estilos Padre Crítico ( $\rho = -0.057$ ;  $p = 0.8046$ ), Adulto ( $\rho = -0.156$ ;  $p = 0.4983$ ), Niño Adaptado Sumiso ( $\rho = -0.105$ ;  $p = 0.6514$ ) y Niño Adaptado Rebelde ( $\rho = -0.053$ ;  $p = 0.8189$ ) fueron negativas, aunque muy débiles. Por su parte, las correlaciones con Padre Nutritivo ( $\rho = 0.118$ ;  $p = 0.6109$ ) y Niño Libre ( $\rho = 0.023$ ;  $p = 0.9212$ ) fueron positivas, pero también irrelevantes desde el punto de vista estadístico. Estos datos reflejan la falta de una asociación clara entre la claridad emocional y los estilos de toma de decisiones empleados por los funcionarios evaluados, lo que sugiere que el nivel de comprensión emocional no influye de forma evidente en la forma en que se enfrentan a la toma de decisiones.

La dimensión Reparación, que mide la capacidad de regular los estados emocionales negativos y mantener un estado emocional positivo, presenta algunos resultados de mayor interés. En particular, se evidencia una correlación positiva moderada con el estilo Padre Nutritivo ( $\rho = 0.358$ ;  $p = 0.1114$ ), la más alta de toda la matriz de correlaciones, aunque sin alcanzar significancia estadística. Esta relación podría indicar que los funcionarios que poseen una mayor capacidad de reparación emocional tienden

a adoptar un estilo de toma de decisiones basado en el apoyo, la empatía y la preocupación por los demás. Por otro lado, se encontraron correlaciones negativas con los estilos Niño Adaptado Rebelde ( $\rho = -0.256$ ;  $p = 0.2621$ ) y Niño Adaptado Sumiso ( $\rho = -0.135$ ;  $p = 0.5593$ ), lo que sugiere que una menor capacidad de regulación emocional podría asociarse, aunque de forma muy débil, con estilos de decisión más impulsivos o inhibidos. Asimismo, las correlaciones con Padre Crítico ( $\rho = -0.086$ ;  $p = 0.7096$ ), Adulto ( $\rho = 0.063$ ;  $p = 0.7860$ ) y Niño Libre ( $\rho = 0.009$ ;  $p = 0.9697$ ) fueron prácticamente nulas, reafirmando la ausencia de una relación sólida con dichos estilos.

Los resultados no permiten afirmar la existencia de correlaciones estadísticamente significativas entre las dimensiones de la IE y los estilos de toma de decisiones en los funcionarios. No obstante, el patrón observado en la dimensión Reparación, particularmente su relación con el estilo Padre Nutritivo, puede considerarse como una tendencia relevante que podría ser objeto de exploraciones futuras, considerando la importancia de la autorregulación emocional en contextos administrativos y de gestión pública. La ausencia de correlaciones significativas podría atribuirse a factores como el tamaño muestral reducido, la homogeneidad de la población estudiada o la necesidad de aplicar modelos más complejos de análisis que consideren variables moderadoras o mediadoras. Por lo tanto, se recomienda ampliar el estudio con una muestra más representativa y, de ser posible, incorporar técnicas cualitativas que complementen el análisis cuantitativo.

**Tabla 2**

*Correlación de Spearman en las dimensiones de IE y los estilos de toma de decisiones*

|       | Dimensiones de<br>Inteligencia Emocional | Estilos de Toma de<br>decisiones | Correlación de<br>Spearman | Valor p<br>(significancia) |
|-------|------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| rho   | Atención                                 | Padre Crítico                    | -0.030                     | 0.8965                     |
| rho1  | Atención                                 | Padre Nutritivo                  | -0.019                     | 0.9345                     |
| rho2  | Atención                                 | Adulto                           | -0.195                     | 0.3966                     |
| rho3  | Atención                                 | Niño Libre                       | -0.309                     | 0.1728                     |
| rho4  | Atención                                 | Niño Adaptado Sumiso             | 0.115                      | 0.6195                     |
| rho5  | Atención                                 | Niño Adaptado Rebelde            | 0.250                      | 0.2740                     |
| rho6  | Claridad                                 | Padre Crítico                    | -0.057                     | 0.8046                     |
| rho7  | Claridad                                 | Padre Nutritivo                  | 0.118                      | 0.6109                     |
| rho8  | Claridad                                 | Adulto                           | -0.156                     | 0.4983                     |
| rho9  | Claridad                                 | Niño Libre                       | 0.023                      | 0.9212                     |
| rho10 | Claridad                                 | Niño Adaptado Sumiso             | -0.105                     | 0.6514                     |
| rho11 | Claridad                                 | Niño Adaptado Rebelde            | -0.053                     | 0.8189                     |
| rho12 | Reparación                               | Padre Crítico                    | -0.086                     | 0.7096                     |
| rho13 | Reparación                               | Padre Nutritivo                  | 0.358                      | 0.1114                     |
| rho14 | Reparación                               | Adulto                           | 0.063                      | 0.7860                     |
| rho15 | Reparación                               | Niño Libre                       | 0.009                      | 0.9697                     |
| rho16 | Reparación                               | Niño Adaptado Sumiso             | -0.135                     | 0.5593                     |
| rho17 | Reparación                               | Niño Adaptado Rebelde            | -0.256                     | 0.2621                     |

#### 4. Discusión

Los resultados evidencian una prevalencia del estilo de toma de decisiones Niño Adaptado Rebelde (NAR) entre los funcionarios, lo cual representa una inclinación hacia decisiones impulsivas, emocionalmente reactivas y frecuentemente en oposición a la autoridad o a las normas establecidas. Este hallazgo es particularmente relevante si se lo contrasta con los planteamientos de Gonzales (2023), quien enfatiza que la IE implica identificar y expresar las emociones personales de manera estratégica para influir positivamente en el proceso decisional. En este caso, la prevalencia del estilo NAR podría interpretarse como una evidencia de dificultades en la autorregulación emocional dentro del contexto institucional analizado.

En contrapunto, el estilo Adulto (A) basado en la lógica, el análisis objetivo y la racionalidad fue el segundo en frecuencia, revelando la coexistencia de dos enfoques decisionales contrapuestos: uno basado en la impulsividad emocional (NAR) y otro en el procesamiento racional de la información (A). Esta dualidad, como sugieren Herrera (2024) y Bron y Mar (2022), puede generar tensiones internas dentro de los equipos de trabajo, afectando la coherencia y eficiencia de los procesos de toma de decisiones en el ámbito público. Si bien el estilo Adulto se asocia con una gestión más estructurada y eficaz, su limitada presencia como estilo dominante indica un potencial campo de mejora institucional.

La aplicación del coeficiente de correlación de Spearman evaluó la relación entre las dimensiones de la IE (Atención, Claridad y Reparación) y los estilos de toma de decisiones. No obstante, los análisis no revelaron correlaciones estadísticamente significativas ( $p > 0.05$ ), lo cual podría atribuirse a varios factores metodológicos, como el tamaño muestral reducido o la posible homogeneidad del grupo analizado, tal como se advierte en la sección de resultados del presente estudio.

Sin embargo, es destacable la correlación positiva moderada entre la dimensión de Reparación emocional y el estilo Padre Nutritivo ( $r = 0.358$ ;  $p = 0.1114$ ), la cual, aunque no significativa estadísticamente, presenta una tendencia que amerita atención. Esta relación sugiere que los individuos con mayor capacidad para regular emociones negativas tienden a tomar decisiones desde un enfoque empático, protector y orientado al bienestar colectivo. Esta observación coincide con lo planteado por Paramio et al. (2023) y Sánchez-Gómez et al. (2020), quienes sostienen que la IE, en particular la autorregulación, desempeña un papel esencial en la calidad de las interacciones y en la resolución de conflictos.

En este sentido, la escasa representación del estilo Niño Libre (NL), asociado con la creatividad y la espontaneidad, podría reflejar las limitaciones estructurales de la administración pública, en la que predominan las normas y procedimientos formales, tal como lo plantean Tenesaca-Cuenca et al. (2021) y Rodríguez-Barboza et al. (2024). Estas condiciones podrían inhibir la expresión de enfoques más innovadores o intuitivos en el proceso de toma de decisiones, limitando las posibilidades de respuestas flexibles ante escenarios complejos.

Por otra parte, el análisis de los niveles de IE muestra puntuaciones heterogéneas en las dimensiones evaluadas, sin que estas se traduzcan en una influencia significativa sobre los estilos de decisión. Este resultado contrasta parcialmente con lo señalado por Medina (2021) y Parraga-Zurita y Naranjo-Padilla (2025), quienes destacan que la IE, cuando está adecuadamente desarrollada, fortalece las competencias de liderazgo, comunicación y toma de decisiones eficaces, especialmente en entornos institucionales de alta responsabilidad.

La ausencia de asociaciones significativas en este estudio no invalida la relevancia teórica de la IE en la gestión pública, pero sí sugiere la necesidad de desarrollar intervenciones institucionales orientadas al fortalecimiento de competencias emocionales. En particular, se propone fomentar un

estilo de toma de decisiones centrado en el Yo Adulto, promoviendo procesos más racionales, reflexivos y orientados al bien común, lo cual es coherente con el enfoque propuesto por García (2020) sobre el liderazgo emocionalmente inteligente en el sector público.

## 5. Conclusiones

Respecto a la medición de la IE de los funcionarios del GAD Municipal de Riobamba, se identificaron niveles heterogéneos en las dimensiones de atención, claridad y reparación emocional. No obstante, la dimensión de reparación relacionada con la autorregulación emocional mostró una tendencia positiva moderada con estilos de decisión empáticos como el Padre Nutritivo, aunque sin significancia estadística. Esto propone la presencia de ciertas competencias emocionales que podrían ser fortalecidas mediante programas de desarrollo institucional.

Por otra parte, en relación con los estilos de toma de decisiones predominantes, el análisis evidenció una alta frecuencia del estilo Niño Adaptado Rebelde, seguido del estilo Adulto. Esta dualidad revela una coexistencia entre enfoques impulsivos y racionales, lo que podría generar tensiones en la dinámica institucional. La escasa presencia de estilos creativos (Niño Libre) o normativos (Padre Crítico) indica una orientación limitada hacia la innovación o la disciplina formal en la toma de decisiones dentro del entorno administrativo.

Finalmente, en cuanto a la relación entre las dimensiones de la IE y los estilos de toma de decisiones, no se identificaron correlaciones estadísticamente significativas. Esta ausencia de asociaciones puede atribuirse, en parte, a la limitación del tamaño muestral, dado que el número reducido de encuestas ( $n=21$ ) restringe la capacidad del análisis estadístico para detectar relaciones consistentes entre las variables. A pesar de ello, se observaron tendencias moderadas, como la correlación positiva entre la reparación emocional y el estilo Padre Nutritivo, que podrían adquirir mayor relevancia con una muestra más amplia y diversa. Por tanto, se recomienda ampliar la investigación con una base de datos más robusta e incorporar enfoques mixtos que integren el análisis cualitativo, a fin de captar con mayor profundidad los vínculos entre la inteligencia emocional y la toma de decisiones en contextos de gestión pública.

Para trabajos futuros, se considera importante ampliar la muestra a otros cantones y niveles de gobierno, combinando las encuestas con entrevistas semiestructuradas o grupos focales que permitan escuchar de forma directa cómo viven los funcionarios sus emociones y toman decisiones en el día a día. Además, convendría considerar variables contextuales como el perfil profesional, la cultura organizacional o la carga de trabajo que podrían influir en la interacción entre inteligencia emocional y estilos decisionales.

## Referencias

- Blanco-Mesa, F., León-Castro, E., & Acosta-Sandoval, A. (2020). Toma de decisiones estratégicas en entornos inciertos. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 30, 79-96. <https://www.econstor.eu/handle/10419/286206>
- Bron, B., & Mar, O. (2022). Sistemas de recomendación para la toma de decisiones. Estado del arte. *UNESUM-Ciencias*, 6(1), 149-164. <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v6.n1.2022.289>
- Cando, D., & Aguirre, A. (2024). *Liderazgo positivo y satisfacción laboral en los colaboradores del gobierno autónomo descentralizado (GADMIC) de Saquisilí* [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Cotopaxi]. Repositorio institucional. <https://n9.cl/7fs2f>

- Fernández, P., Alcaide, R., Domínguez, E., Fernández-McNally, C., Ramos, N., & Ravira, M. (1998). Adaptación al castellano de la escala rasgo de metaconocimiento sobre estados emocionales de Salovey. *Espectro Autista.info*. <https://n9.cl/6cjbz>
- García, R. (2020). *La inteligencia emocional fuente del fortalecimiento de la comunicación organizacional y el liderazgo eficaz en las organizaciones multinacionales ubicadas en el complejo empresarial de Costa del Este en Ciudad de Panamá, Panamá* [Tesis de maestría, Universidad EAN]. Repositorio institucional. <https://n9.cl/kcsyw>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba. (2025). *Misión, visión y objetivos*. <https://n9.cl/3d0v8>
- Gonzales, A. (2023). *La inteligencia emocional y los estilos de aprendizaje de los estudiantes de la institución educativa Aurelia Arce Vildoso distrito de Calana Tacna* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio institucional. <https://n9.cl/do04r>
- Herrera, H. (2024). *Análisis del presupuesto institucional del gobierno autónomo descentralizado del Cantón El Carmen y su incidencia en la toma de decisiones período de estudio 2022-2023* [Tesis de licenciatura, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí]. Repositorio institucional. <https://n9.cl/glnbw>
- Medina, M. (2021). *Formación de líderes en inteligencia emocional y gestión del talento*. Editorial Universitas. <https://acortar.link/mNiD8h>
- Paramio, A., Romero-Moreno, A., & González-del-Pino, C. (2023). La investigación sobre la inteligencia emocional en los últimos 20 años (2001-2021). Un estudio bibliométrico. *Know and Share Psychology*, 4(1), 31-55. <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/KASP/article/view/7846>
- Parraga-Zurita, J., & Naranjo-Padilla, M. (2025). Evaluación de las competencias interpersonales del profesional contable de Guayaquil en el contexto de la transformación digital. *Código Científico*, 6(1), 160-184. <https://revistacodigocientifico.itslosandes.net/index.php/1/article/view/668>
- Quiñónez, M., Jacho, B., & Calle, J. (2024). La gestión estratégica en la administración pública: retos y oportunidades. *Ciencia y Desarrollo*, 27(1), 67-76. <https://n9.cl/19c0n>
- Rodriguez-Barboza, J., Vásquez-Pajuelo, L., Andrade-Díaz, E., Bartra-Rivero, K., Sánchez-Aguirre, F., & Ruiz-Villavicencio, R. (2024). Evaluación de la eficiencia de la gestión pública en la productividad laboral. *Revista InveCom*, 4(2), 1-22. <https://n9.cl/mzc49>
- Sánchez-Gómez, M., Oliver, A., Adelantado-Renau, M., & Bresó, E. (2020). Inteligencia emocional y ansiedad en adolescentes: una propuesta práctica en el aula. *Quaderns digitals: Revista de nuevas tecnologías y sociedad*, (91), 5. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7582210>
- Subirats, J. (2023). *El poder de lo próximo: las virtudes del municipalismo*. Catarata. <https://acortar.link/z53xp4>
- Tenesaca-Cuenca, A., Plaza-Ponce, J., & Cañarte-Quimis, L. (2021). La administración pública y el manejo de la pandemia por coronavirus en Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 6(3), 1960-1976. <https://n9.cl/gvxdv>

---

## Transparencia

### Conflicto de interés

Los autores declaran que no existen conflictos de interés que influyan en la objetividad de este estudio.

### Fuente de financiamiento

No se recibieron fondos financieros de ninguna organización que pudiera tener interés en los resultados presentados.

### Contribución de autoría

Wendy Anabel Carvajal Vaca: Conceptualización, metodología, software, validación, análisis formal, investigación, gestión de datos, visualización, redacción - preparación del borrador original, redacción - revisión y edición, financiamiento, administración del proyecto, supervisión.

Sandra Iveth Huilcapi Peñafiel: Conceptualización, validación, análisis formal, investigación, gestión de datos, visualización, redacción - preparación del borrador original, redacción - revisión y edición, financiamiento, recursos, supervisión.

Los autores contribuyeron activamente en el análisis de los resultados, revisión y aprobación del manuscrito final.