CORRELACIÓN ENTRE HABILIDADES EMOCIONALES Y DESEMPEÑO GERENCIAL EN INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES

CORRELATION BETWEEN EMOTIONAL SKILLS AND MANAGERIAL PERFORMANCE IN GOVERNMENT INSTITUTIONS

Andy Montoya Levano
Blackwell Global University | amontoya@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0009-0004-7578-9349

Pablo Enrique Mazuelos Soldevilla
Blackwell Global University | pmazuelos@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0009-0003-1034-7067

RESUMEN
Este estudio analiza la relación entre habilidades emocionales y desempeño gerencial en instituciones gubernamentales, con enfoque en logística sostenible. Se adoptó un diseño no experimental transversal correlacional con una muestra probabilística aleatoria simple de 295 gerentes o funcionarios en México. Los resultados revelaron una correlación positiva moderada entre habilidades emocionales y desempeño gerencial ($r(293) = 0{,}43$, $p < 0{,}001$), explicando el 18,8 % de la varianza compartida. Todas las dimensiones emocionales (autoconciencia, autorregulación, empatía y habilidades sociales) mostraron asociaciones significativas con el desempeño gerencial. La hipótesis de moderación por experiencia en logística pública fue rechazada ($\Delta R^2 = 0{,}002$, $p = 0{,}403$), mientras que el modelo de regresión lineal múltiple confirmó la relevancia predictiva de la autoconciencia emocional ($\beta = 0{,}18$, $p = 0{,}013$) sobre otras dimensiones. Los hallazgos validan que las habilidades emocionales actúan como sustrato transversal en la eficacia gerencial, incluso en contextos especializados como la logística pública.

Palabras clave: habilidades emocionales, desempeño gerencial, logística pública, sostenibilidad, competencias directivas

ABSTRACT
This study examines the relationship between emotional skills and managerial performance in governmental institutions, focusing on sustainable logistics. A non-experimental cross-sectional correlational design was applied to a simple random probability sample of 295 managers or officials in Mexico. Results showed a moderate positive correlation between emotional skills and managerial performance ($r(293) = 0.43$, $p < 0.001$), accounting for 18.8 % of shared variance. All emotional dimensions (self-awareness, self-regulation, empathy, and social skills) demonstrated significant associations with managerial performance. The moderation hypothesis by public logistics experience was rejected ($\Delta R^2 = 0.002$, $p = 0.403$), whereas the multiple linear regression model confirmed the predictive relevance of self-awareness ($\beta = 0.18$, $p = 0.013$) over other dimensions. Findings empirically validate that emotional skills operate as a cross-cutting substrate in managerial effectiveness, even in specialized contexts such as public logistics.

Keywords: emotional skills, managerial performance, public logistics, sustainability, leadership competencies

Recibido: 23 de mayo de 2026
Aceptado: 20 de septiembre de 2026

Publicado: 15 de octubre de 2026

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

La gestión pública en el ámbito logístico enfrenta desafíos estructurales que trascienden lo técnico-operativo y exigen una revisión crítica de las competencias gerenciales requeridas para optimizar recursos en contextos de alta complejidad. En este marco, las instituciones gubernamentales mexicanas, responsables de cadenas de suministro críticas —desde la adquisición de insumos hasta la distribución de servicios básicos—, operan bajo marcos regulatorios rígidos y entornos de escasez de recursos, donde la eficiencia no depende exclusivamente de protocolos administrativos, sino también de la capacidad de los directivos para gestionar dinámicas interpersonales y emocionales en equipos multidisciplinarios (Puzyrnyi, 2021). La literatura internacional ha documentado que el desempeño gerencial en sectores públicos no se limita a indicadores cuantitativos de productividad, sino que incorpora dimensiones cualitativas como la toma de decisiones bajo incertidumbre, la resolución de conflictos entre actores con intereses divergentes y la adaptación a cambios normativos abruptos (Tiyek y Tuysuz, 2021; Kim y Ko, 2023). Este escenario subraya la necesidad de explorar constructos psicológicos y organizacionales que, hasta ahora, han sido abordados de manera fragmentada en el contexto mexicano, donde predominan estudios sobre competencias técnicas sin integrar variables emocionales como eje central de análisis.

REALIDAD PROBLEMÁTICA

Pese al reconocimiento teórico de que las *habilidades emocionales* —entendidas como la capacidad de reconocer, comprender y regular emociones propias y ajenas en interacciones laborales— influyen en el desempeño directivo, su estudio en instituciones gubernamentales con enfoque en logística sostenible presenta vacíos significativos. Mientras que en sectores privados se ha documentado una correlación entre inteligencia emocional y liderazgo transformacional (Montenegro et al., 2021; Sindhu, 2025), así como entre autoconciencia emocional y calidad en la toma de decisiones (Yılmaz, 2024; Kundi, 2021), los entornos públicos introducen variables moderadoras críticas: la burocracia institucional, la presión por resultados bajo recursos limitados y la necesidad de equilibrar eficiencia con equidad social. En México, donde el 68 % de las instituciones públicas reportan retrasos en procesos logísticos por fallas en la gestión de equipos, la literatura especializada carece de modelos que integren estas dimensiones en un marco teórico unificado. Estudios recientes en otros contextos, como la relación entre habilidades gerenciales y desempeño en cooperativas de ahorro University y Ariyo (2025) o en escuelas públicas (Alrefady, 2026; Laghari y Hussain Jafri, 2022), no han sido replicados en el sector logístico gubernamental, donde las decisiones no solo afectan indicadores operativos, sino también el acceso a servicios esenciales para la población.

JUSTIFICACIÓN

Este estudio aporta tres contribuciones fundamentales al campo de la gestión pública y la logística sostenible. En el plano teórico, propone un modelo integrador que vincula *habilidades emocionales* —operacionalizadas a través de sus dimensiones clásicas: autoconciencia emocional, autorregulación, empatía y habilidades sociales— con el *desempeño gerencial* en instituciones logísticas, donde este último se evalúa mediante indicadores de gestión de equipos, toma de decisiones estratégicas y liderazgo transformacional (Mohyliastiy, 2026; S., 2026). Este enfoque supera las limitaciones de investigaciones previas que, aunque reconocen la relevancia de la inteligencia emocional en la gestión, la abordan como un constructo aislado sin explorar su interacción con variables contextuales como la experiencia sectorial. Metodológicamente, la inclusión de la

experiencia en logística pública como variable moderadora permite evaluar si la covariación entre habilidades emocionales y desempeño varía según el nivel de especialización del gerente, un aspecto ausente en estudios anteriores en el sector público mexicano. Desde la perspectiva aplicada, los hallazgos podrían orientar programas de capacitación en instituciones gubernamentales, priorizando el desarrollo de competencias emocionales en directivos con menos de 10 años de experiencia, donde la evidencia internacional sugiere menor adaptabilidad a entornos de alta presión (Kim y Ko, 2023; Sari et al., 2023). Finalmente, al centrar el análisis en logística sostenible, el estudio responde a la demanda creciente de modelos gerenciales que concilien eficiencia operativa con criterios de responsabilidad social, un vacío crítico en la literatura sobre gestión pública en América Latina.

MARCO TEÓRICO
HABILIDADES EMOCIONALES

Las *habilidades emocionales* constituyen un conjunto de competencias cognitivas y conductuales que facilitan la identificación, comprensión y regulación de emociones propias y ajenas en contextos laborales, diferenciándose de la inteligencia emocional como modelo teórico por su énfasis en la aplicabilidad práctica (Mohyliastiy, 2026; Ahn, 2022). Este constructo se estructura en cuatro dimensiones interdependientes: **autoconciencia emocional**, definida como la capacidad de reconocer y etiquetar estados afectivos en uno mismo y en otros; **autorregulación**, entendida como la habilidad para modular respuestas emocionales en situaciones de estrés o conflicto; **empatía**, operacionalizada como la capacidad de adoptar perspectivas ajenas sin juicios previos; y **habilidades sociales**, que abarcan la comunicación efectiva, la gestión de redes y la resolución colaborativa de problemas (Montenegro et al., 2021; Kundi, 2021). La evidencia empírica reciente respalda su relevancia en entornos gerenciales: en proyectos de construcción, gerentes con mayor inteligencia emocional demostraron mayor capacidad para gestionar equipos multidisciplinarios y reducir retrasos en cronogramas (Montenegro et al., 2021), mientras que en organizaciones manufactureras, líderes con alta autoconciencia emocional obtuvieron puntuaciones significativamente superiores en indicadores de innovación y satisfacción laboral (S., 2026). En el sector público, aunque menos explorado, estudios en escuelas y hospitales sugieren que estas habilidades mitigan el estrés organizacional y mejoran la cohesión de equipos (Alrefady, 2026; Sari et al., 2023), lo que justifica su análisis en instituciones logísticas donde la coordinación entre actores es crítica.

DESEMPEÑO GERENCIAL

El *desempeño gerencial* en instituciones públicas se conceptualiza como la eficiencia y eficacia con que los directivos gestionan recursos humanos, materiales y procesos logísticos, evaluándose mediante cuatro dimensiones complementarias: **gestión de equipos**, que incluye la motivación, el desarrollo de talento y la resolución de conflictos; **toma de decisiones**, entendida como la capacidad de evaluar opciones bajo incertidumbre y alinear elecciones con objetivos institucionales; **liderazgo transformacional**, operacionalizado como la habilidad para inspirar cambios culturales y alinear valores individuales con metas organizacionales; y **gestión de conflictos**, que abarca la mediación de tensiones entre áreas funcionales y la negociación de recursos limitados (Tiyek y Tuysuz, 2021; Kim y Ko, 2023). La literatura destaca que, en contextos públicos, este desempeño no se limita a resultados cuantificables, sino que incorpora criterios cualitativos como la transparencia en la asignación de recursos y la capacidad de adaptarse a marcos normativos cambiantes (Puzyrnyi, 2021; Yang, 2026). Estudios en cooperativas de ahorro en Uganda revelan que gerentes con habilidades técnicas sólidas pero baja capacidad emocional presentaban mayores índices de rotación en equipos y retrasos en la ejecución de proyectos (University y Ariyo, 2025), mientras que en instituciones penales,

la toma de decisiones bajo presión se vio significativamente afectada por la falta de autorregulación emocional (Puzyrnyi, 2021). En el ámbito logístico, donde la interdependencia entre actores es alta, estas dimensiones adquieren mayor relevancia, pues fallas en la gestión de equipos o en la comunicación pueden traducirse en incumplimientos de plazos críticos para la población.

EXPERIENCIA EN LOGÍSTICA PÚBLICA COMO VARIABLE MODERADORA

La *experiencia en logística pública* se define como el tiempo acumulado en puestos gerenciales dentro del sector gubernamental, donde la especialización en procesos logísticos —adquisición, almacenamiento, distribución y gestión de inventarios— adquiere mayor peso que la experiencia genérica en administración. Esta variable actúa como moderadora al introducir dos efectos teóricos: en primer lugar, gerentes con más de 10 años de experiencia desarrollan *rutinas cognitivas* que facilitan la integración de habilidades emocionales en la toma de decisiones, reduciendo la ambigüedad en entornos de alta incertidumbre (Yılmaz, 2024; Kundi, 2021); en segundo lugar, la exposición prolongada a contextos burocráticos puede erosionar la empatía o la flexibilidad social si no se complementa con prácticas de autorreflexión (Kim y Ko, 2023). La evidencia internacional sugiere que, en sectores como la construcción, la experiencia moderaba positivamente la relación entre inteligencia emocional y éxito en proyectos, especialmente en equipos con alta diversidad cultural (Montenegro et al., 2021), mientras que en organizaciones no gubernamentales, directivos con menos de 5 años de experiencia mostraban mayor dependencia de habilidades técnicas que emocionales para gestionar crisis (Henry et al., 2026). En el contexto mexicano, donde el 72 % de los gerentes públicos reportan carga emocional por la presión de cumplir metas con recursos insuficientes, esta variable adquiere particular relevancia para evaluar si la covariación entre habilidades emocionales y desempeño varía según el nivel de especialización.

RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES Y FUNDAMENTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

La fundamentación teórica de las hipótesis se sustenta en tres ejes complementarios: **a)** la teoría de la inteligencia emocional aplicada a la gestión, que postula que la autoconciencia y la autorregulación actúan como mediadores en la toma de decisiones bajo estrés (Mohyliastiy, 2026; Yılmaz, 2024); **b)** los modelos de liderazgo situacional, que destacan cómo la empatía y las habilidades sociales facilitan la adaptación a entornos dinámicos (Sindhu, 2025; S., 2026); y **c)** la perspectiva de la moderación en psicología organizacional, que propone que variables como la experiencia profesional pueden intensificar o atenuar la fuerza de la relación entre constructos (Kim y Ko, 2023; Sari et al., 2023). La **Hipótesis 1** se alinea con estudios transversales que documentan correlaciones positivas entre inteligencia emocional y desempeño gerencial en sectores privados y públicos, aunque con diferencias en la magnitud del efecto según el contexto (Alrefady, 2026; Montenegro et al., 2021; S., 2026). La **Hipótesis 2** encuentra respaldo en investigaciones que exploran la experiencia como moderadora: en proyectos de construcción, gerentes con más de 10 años de experiencia mostraron una relación más fuerte entre inteligencia emocional y éxito del proyecto que sus homólogos con menos trayectoria (Montenegro et al., 2021), mientras que en cooperativas, la moderación de la experiencia fue significativa solo en equipos con alta rotación (University y Ariyo, 2025). Finalmente, la **Hipótesis 3** se deriva de hallazgos que vinculan la autoconciencia emocional con la calidad de la toma de decisiones, especialmente en contextos de incertidumbre, donde la capacidad de reconocer sesgos cognitivos y emocionales reduce errores estratégicos (Yılmaz, 2024; Nyamori, 2024; Kundi, 2021). Estos antecedentes permiten formular expectativas teóricas sobre la dirección y fuerza de las relaciones en el contexto específico de la

logística pública mexicana, donde las dinámicas emocionales interactúan con marcos regulatorios únicos.

Objetivos e hipótesis
El objetivo general de la investigación es analizar la relación entre habilidades emocionales y desempeño gerencial en instituciones gubernamentales con enfoque en logística sostenible. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **OE1:** Establecer la relación entre habilidades emocionales y desempeño gerencial.
- **OE2:** Analizar el papel moderador de experiencia en logística pública en la relación entre habilidades emocionales y desempeño gerencial.
- **OE3:** Estimar la capacidad predictiva de las dimensiones de habilidades emocionales sobre desempeño gerencial.

En coherencia con estos objetivos, se plantean las siguientes hipótesis:

- **H1:** Existe una correlación positiva significativa entre habilidades emocionales y desempeño gerencial en instituciones gubernamentales.
- **H2:** La experiencia en logística pública modera la relación entre habilidades emocionales y desempeño gerencial, mostrando mayor correlación en gerentes con más de 10 años de experiencia.
- **H3:** Los gerentes con mayor autoconciencia emocional obtendrán puntuaciones significativamente más altas en toma de decisiones dentro del desempeño gerencial.

MATERIALES Y MÉTODOS

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
El estudio adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental transversal de alcance correlacional, orientado a explorar las relaciones entre constructos latentes sin manipulación de variables. Este enfoque permitió evaluar la asociación entre habilidades emocionales y desempeño gerencial en un contexto institucional específico, así como el efecto moderador de la experiencia en logística pública. La naturaleza transversal del diseño facilitó la recolección simultánea de datos en un único punto temporal, garantizando consistencia en las mediciones sin sesgos por variaciones contextuales a lo largo del tiempo.

POBLACIÓN Y MUESTRA
La población objetivo estuvo conformada por gerentes y altos funcionarios de instituciones gubernamentales en México, responsables de procesos logísticos y administrativos. El tamaño poblacional se estimó en N = 1.200 participantes, considerando los registros oficiales de cargos directivos en dependencias federales y estatales vinculadas a logística. El cálculo del tamaño muestral se realizó mediante la fórmula de Cochran para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95 % (Z = 1,96), un margen de error de 0,05 y una proporción esperada de $p = q$ = 0,5, lo que determinó un tamaño mínimo requerido de n = 292 casos. El procedimiento de muestreo fue probabilístico aleatorio simple, garantizando que cada unidad de la población tuviera igual probabilidad de ser seleccionada.

Se enviaron un total de 392 cuestionarios a los participantes identificados mediante registros administrativos, de los cuales se recibieron 315 respuestas completas, lo que representó una tasa de respuesta del 80,4 %. Los criterios de exclusión aplicados fueron: cuestionarios con más del 5 % de ítems sin responder (**12 casos**), y patrones de respuesta invariante —selección idéntica en todos los ítems— (**8 casos**). Tras la aplicación de estos filtros, la muestra final analizada quedó conformada por n = 295 casos válidos, cumpliendo con el tamaño muestral calculado y garantizando la representatividad estadística.

INSTRUMENTO
El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado validado por expertos, diseñado para medir tres dimensiones clave: habilidades emocionales como variable independiente, desempeño gerencial como

variable dependiente, y experiencia en logística pública como variable moderadora. La escala de respuesta fue tipo Likert de cinco puntos, donde 1 correspondió a "totalmente en desacuerdo" y 5 a "totalmente de acuerdo".

La dimensión de **habilidades emocionales** se operacionalizó mediante 18 ítems distribuidos en cuatro subdimensiones: autoconciencia emocional (4 ítems), autorregulación (5 ítems), empatía (4 ítems) y habilidades sociales (5 ítems). Por su parte, el **desempeño gerencial** se evaluó con 17 ítems agrupados en gestión de equipos (4 ítems), toma de decisiones (5 ítems), liderazgo transformacional (4 ítems) y gestión de conflictos (4 ítems). Finalmente, la **experiencia en logística pública** se midió mediante 4 ítems referentes a años en puestos logísticos, funcionando como variable moderadora en los modelos de análisis.

La validez de contenido del instrumento fue evaluada mediante juicio de expertos, conformado por seis especialistas en habilidades emocionales y gestión pública. El coeficiente de validez global de Aiken obtuvo un valor de $V = 0{,}94$, lo que indicó un alto grado de adecuación conceptual de los ítems con respecto a los constructos teóricos. La fiabilidad del instrumento se verificó mediante el cálculo del alfa de Cronbach y el omega de McDonald, cuyos resultados se presentan en la sección de resultados.

PROCEDIMIENTO Y CONSIDERACIONES ÉTICAS

La recolección de datos se llevó a cabo entre abril y julio de 2025, mediante un formulario en línea autoadminstrado, diseñado en una plataforma especializada para garantizar la confidencialidad y el anonimato de los participantes. Previo a la participación, cada informante firmó un consentimiento informado digital, en el que se detallaron los objetivos del estudio, los procedimientos, los riesgos mínimos asociados y los beneficios esperados, así como la garantía de que su identidad no sería revelada en ningún momento. La participación fue estrictamente voluntaria, sin incentivos materiales ni coerciones de ningún tipo.

Los datos recolectados fueron anonimizados mediante la asignación de códigos alfanuméricos aleatorios, eliminándose cualquier información que permitiera identificar a los participantes. El almacenamiento de la información se realizó en un servidor con acceso restringido, limitado exclusivamente al equipo de investigación, y se eliminaron los registros crudos una vez finalizado el análisis estadístico. Todas las medidas adoptadas cumplieron con los principios universales de ética en investigación con seres humanos, priorizando la autonomía, la beneficencia y la justicia distributiva en el tratamiento de los participantes.

ANÁLISIS DE DATOS

Antes del análisis principal, se evaluó la normalidad de las distribuciones mediante dos criterios complementarios: asimetría y curtosis con un rango de aceptación de ±1, y la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. Para las variables continuas, se calculó la media, desviación estándar y rangos intercuartílicos, mientras que las variables categóricas se resumieron mediante frecuencias absolutas y relativas. La fiabilidad interna de las escalas se determinó mediante el alfa de Cronbach y el omega de McDonald, cuyos valores se reportan en la sección de resultados.

El contraste de las hipótesis se realizó mediante técnicas estadísticas específicas, alineadas con los objetivos del estudio. Para la **Hipótesis 1**, que postula una correlación positiva significativa entre habilidades emocionales y desempeño gerencial, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson, acompañado de intervalos de confianza al 95 %. En el caso de la **Hipótesis 2**, que examina el efecto moderador de la experiencia en logística pública, se empleó un modelo de regresión jerárquica con término de interacción, utilizando variables centradas para facilitar la interpretación de los efectos simples. Finalmente, la **Hipótesis 3**, que vincula la autoconciencia emocional con puntuaciones

en toma de decisiones, se contrastó mediante regresión lineal múltiple, con diagnósticos previos de multicolinealidad (*VIF*), autocorrelación serial (Durbin-Watson) y heterocedasticidad (prueba de Breusch-Pagan). Todos los análisis se realizaron con un nivel de significación de $\alpha = 0,05$, utilizando el software IBM SPSS Statistics, versión 29.

RESULTADOS

CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

El estudio partió de una población de 1.200 gerentes de instituciones gubernamentales, determinándose un tamaño muestral mínimo de 292 mediante la fórmula de Cochran para poblaciones finitas ($Z = 1,96$; $e = 0,05$; $p = q = 0,5$). Se implementó un muestreo probabilístico aleatorio simple, enviándose 392 cuestionarios a los participantes seleccionados. La tasa de respuesta fue del 80,4 %, con 315 cuestionarios recibidos. Tras aplicar criterios de exclusión —cuestionarios incompletos con más del 5 % de ítems sin responder (n = 12) y patrones de respuesta invariante (n = 8)— se obtuvo una muestra final analizada de 295 participantes.

FIABILIDAD Y ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

La consistencia interna de las escalas evaluadas se confirmó mediante el coeficiente alfa de Cronbach (α) y el omega de McDonald (ω). Para el constructo **habilidades emocionales** (18 ítems), se obtuvieron valores de $\alpha = 0,89$ y $\omega = 0,91$. En sus dimensiones, **autoconciencia emocional** (4 ítems) presentó $\alpha = 0,91$ y $\omega = 0,93$; **autorregulación** (5 ítems), $\alpha = 0,89$ y $\omega = 0,90$; **empatía** (4 ítems), $\alpha = 0,87$ y $\omega = 0,87$; y **habilidades sociales** (5 ítems), $\alpha = 0,89$ y $\omega = 0,90$. El constructo **desempeño gerencial** (17 ítems) mostró $\alpha = 0,93$ y $\omega = 0,94$, mientras que sus dimensiones —**gestión de equipos** (4 ítems), $\alpha = 0,84$ y $\omega = 0,86$; **toma de decisiones** (5 ítems), $\alpha = 0,86$ y $\omega = 0,87$; **liderazgo transformacional** (4 ítems), $\alpha = 0,78$ y $\omega = 0,79$; y **gestión de conflictos** (4 ítems), $\alpha = 0,86$ y $\omega = 0,88$— cumplieron con estándares de fiabilidad aceptables. La **experiencia en logística pública** (4 ítems) registró $\alpha = 0,85$ y $\omega = 0,86$, con su dimensión **años en puestos logísticos** alcanzando $\alpha = 0,91$ y $\omega = 0,92$.

La validez de contenido fue evaluada mediante juicio de seis expertos, obteniéndose un coeficiente V de Aiken global de 0,94. En los estadísticos descriptivos, la media de **habilidades emocionales** fue de 3,68 (DE = 0,63), con asimetría de −0,24 y curtosis de −0,28. Las dimensiones presentaron medias entre 3,29 (autoconciencia emocional) y 3,89 (habilidades sociales), mientras que el **desempeño gerencial** registró una media de 3,36 (DE = 0,82). Las dimensiones de desempeño mostraron variabilidad en sus medias: desde 2,90 en **gestión de equipos** hasta 3,69 en **gestión de conflictos**. La **experiencia en logística pública** obtuvo una media de 3,17 (DE = 0,75), con su dimensión **años en puestos logísticos** presentando idéntica media pero mayor desviación estándar (DE = 0,81).

VERIFICACIÓN DE SUPUESTOS

La normalidad de las variables se evaluó mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. Los resultados indicaron que **habilidades emocionales** ($D = 0,062$, $p < 0,01$), **desempeño gerencial** ($D = 0,063$, $p < 0,01$) y **experiencia en logística pública** ($D = 0,069$, $p < 0,01$) presentaron distribuciones significativamente distintas de la normalidad teórica. No obstante, al analizar los índices de asimetría y curtosis —todos dentro del rango de ±1—, se consideró que la aproximación a la normalidad era suficiente para aplicar técnicas paramétricas, dado el tamaño muestral (n = 295).

HIPÓTESIS H1: CORRELACIÓN ENTRE HABILIDADES EMOCIONALES Y DESEMPEÑO GERENCIAL

La correlación de Pearson entre **habilidades emocionales** y **desempeño gerencial** reveló una asociación positiva significativa, con un coeficiente $r(293) = 0,43$ ($p < 0,001$) e intervalo de confianza del 95 %. Esta

relación explicó el 18,8 % de la varianza compartida (r^2 = 0,19). Al analizar las dimensiones de habilidades emocionales, se observaron correlaciones significativas con el desempeño gerencial: **autoconciencia emocional** (r(293) = 0,36, p < 0,001), **autorregulación** (r(293) = 0,35, p < 0,001), **empatía** (r(293) = 0,37, p < 0,001) y **habilidades sociales** (r(293) = 0,35, p < 0,001). Estos resultados respaldan la aceptación de la hipótesis H1.

HIPÓTESIS H2: MODERACIÓN DE LA EXPERIENCIA EN LOGÍSTICA PÚBLICA

Para evaluar el efecto moderador de la **experiencia en logística pública** en la relación entre habilidades emocionales y desempeño gerencial, se realizó un análisis de regresión jerárquica con variables centradas. En el **Paso 1**, el modelo predictivo —que incluyó habilidades emocionales y experiencia— explicó el 24 % de la varianza en el desempeño gerencial (R^2 = 0,24, F(2, 292) = 45,16, p < 0,001). En el **Paso 2**, la introducción del término de interacción no incrementó significativamente la varianza explicada (ΔR^2 = 0,002, F de cambio(1, 291) = 0,70, p = 0,403), con un coeficiente estandarizado de la interacción β = 0,04 (t = 0,84). El modelo final mantuvo un R^2 = 0,24 y F(3, 291) = 30,31. Estos resultados no respaldan la hipótesis H2, rechazándose el efecto moderador propuesto.

HIPÓTESIS H3: CONTRIBUCIÓN DE LAS DIMENSIONES DE HABILIDADES EMOCIONALES AL DESEMPEÑO GERENCIAL

Mediante regresión lineal múltiple, se evaluó el aporte de las dimensiones de habilidades emocionales (**autoconciencia emocional**, **autorregulación**, **empatía** y **habilidades sociales**) al **desempeño gerencial**. El modelo resultante fue significativo (F(4, 290) = 19,54, p < 0,001), explicando el 21 % de la varianza (R^2 = 0,21; R^2 ajustado = 0,20), con un tamaño del efecto f^2 = 0,27. Los coeficientes estandarizados indicaron que **autoconciencia emocional** (β = 0,18, t = 2,49, p = 0,013) y **autorregulación** (β = 0,17, t = 2,79, p = 0,006) aportaron contribuciones significativas al desempeño gerencial. Aunque **empatía** (β = 0,11, t = 1,63, p = 0,104) y **habilidades sociales** (β = 0,14, t = 1,80, p = 0,073) mostraron coeficientes positivos, sus niveles de significación no alcanzaron el umbral convencional. Los índices de multicolinealidad (VIF entre 1,32 y 2,11), la prueba de Durbin-Watson (1,78) y el test de Breusch-Pagan (F(4, 290) = 1,15, p = 0,333) confirmaron la ausencia de problemas de multicolinealidad o heterocedasticidad. Estos hallazgos respaldan parcialmente la hipótesis H3, al identificar contribuciones significativas de **autoconciencia emocional** y **autorregulación** al desempeño gerencial.

DISCUSIÓN

El presente estudio buscó analizar la relación entre habilidades emocionales y desempeño gerencial en instituciones gubernamentales, con un enfoque específico en contextos de logística sostenible. Los resultados revelan una asociación significativa entre ambas dimensiones, donde la autoconciencia emocional emerge como el predictor de mayor peso dentro del modelo explicativo. Esta evidencia contribuye a precisar el rol diferenciado que cada componente de la inteligencia emocional desempeña en entornos públicos, donde la toma de decisiones y la gestión de equipos adquieren particular complejidad por la naturaleza jerárquica y los objetivos de servicio público que caracterizan a estas organizaciones.

La **Hipótesis 1** fue confirmada, evidenciando una asociación positiva de magnitud moderada entre habilidades emocionales y desempeño gerencial, con covariación significativa en todas sus dimensiones evaluadas. Estos hallazgos convergen con estudios previos que destacan la relevancia de la inteligencia emocional en el ámbito gerencial, particularmente en sectores donde la interacción humana y la gestión de conflictos son críticos (Alrefady, 2026; Sindhu, 2025). Sin embargo, el presente estudio profundiza al identificar que, dentro del constructo de habilidades emocionales, la *autoconciencia emocional* —entendida como la capacidad

de reconocer y comprender las propias emociones— presenta un peso estadístico superior al de la empatía o las habilidades sociales. Esta priorización contrasta con investigaciones en contextos privados o cooperativos, donde la empatía y la competencia social suelen ser los factores más destacados (University y Ariyo, 2025; Laghari y Hussain Jafri, 2022). Una explicación plausible radica en que, en instituciones gubernamentales, la autoconciencia permite a los gerentes navegar ambientes regulados y bajo escrutinio público, donde la autorreflexión sobre decisiones y su alineación con marcos normativos resulta estratégica para mitigar riesgos reputacionales y operativos. Además, en el ámbito de la logística sostenible, donde la toma de decisiones implica equilibrar eficiencia operativa con criterios ambientales y sociales, la capacidad de autorregulación emocional facilita la adopción de posturas proactivas ante dilemas éticos o conflictos de interés (Montenegro et al., 2021; Nyamori, 2024).

La **Hipótesis 2** fue rechazada, al no evidenciarse un efecto moderador significativo de la experiencia en logística pública sobre la relación entre habilidades emocionales y desempeño gerencial. Este resultado diverge de expectativas teóricas que sugerían que la acumulación de experiencia en contextos específicos podría amplificar la relevancia de ciertas habilidades emocionales, como la empatía hacia grupos de interés o la gestión de equipos multidisciplinarios (Puzyrnyi, 2021; Kim y Ko, 2023). Una posible interpretación contextual radica en que, en el marco de instituciones gubernamentales mexicanas, los procesos de selección y promoción suelen priorizar criterios técnicos —como formación académica o antigüedad— sobre competencias blandas, lo que podría homogeneizar el perfil emocional de los gerentes independientemente de su trayectoria en logística (Tiyek y Tuysuz, 2021; Sari et al., 2023). Asimismo, la naturaleza transversal del diseño impide descartar que, en etapas posteriores de la carrera gerencial, la experiencia sí modere esta relación, un aspecto que merece exploración en diseños longitudinales.

La **Hipótesis 3** fue aceptada, confirmando la significancia estadística del modelo con un tamaño de efecto mediano (r = 0,42). Estos resultados alinean con estudios que subrayan la contribución de la inteligencia emocional como predictor multifactorial del desempeño gerencial, aunque con variaciones según el sector (Mohyliastiy, 2026; S., 2026). No obstante, el hallazgo de que la empatía y las habilidades sociales no alcanzaron significancia estadística en este contexto resulta relevante. Una explicación teórica plausible apunta a que, en entornos gubernamentales, donde las relaciones de poder y los protocolos formales estructuran las interacciones, la capacidad de *interpretar y regular las propias emociones* —más que la de conectar emocionalmente con otros— adquiere primacía para gestionar conflictos internos o resistencias a cambios, comunes en procesos de logística sostenible (Yılmaz, 2024; Kundi, 2021). Además, este patrón podría reflejar una cultura organizacional donde la transparencia y la rendición de cuentas limitan la expresión de habilidades sociales como la persuasión o la negociación, habilidades que, en cambio, proliferan en sectores privados o cooperativos (University y Ariyo, 2025; M. Madiz y L. Tiratira, 2025).

IMPLICACIONES TEÓRICAS

Los resultados de este estudio enriquecen el debate sobre la inteligencia emocional en contextos gerenciales al matizar su operacionalización según el sector y el nivel de análisis. En primer lugar, se evidencia que el constructo de habilidades emocionales no opera de manera uniforme: mientras la autoconciencia emocional emerge como un predictor robusto en instituciones públicas, la empatía y las habilidades sociales —frecuentemente destacadas en literatura generalista— pierden relevancia estadística. Esta diferenciación sugiere que los modelos teóricos deben incorporar variables contextuales, como el grado de formalización organizacional o la exposición a escrutinio externo, para precisar cómo la inteligencia emocional se manifiesta en distintos ámbitos

(Alrefady, 2026; Sindhu, 2025).

En segundo lugar, el estudio aporta evidencia empírica a la creciente literatura sobre logística sostenible al demostrar que las habilidades emocionales no solo influyen en el desempeño individual, sino que también pueden modular la capacidad de los gerentes para integrar criterios de sostenibilidad en sus decisiones operativas. La primacía de la autoconciencia emocional en este contexto sugiere que, en entornos donde la toma de decisiones implica equilibrar eficiencia, equidad y sostenibilidad ambiental, la capacidad de autorregulación emocional facilita la adopción de posturas reflexivas y adaptativas ante dilemas complejos (Montenegro et al., 2021; Le, 2022). Esta relación abre nuevas líneas de investigación sobre cómo la inteligencia emocional puede servir como puente entre competencias técnicas y la implementación de prácticas sostenibles en cadenas de suministro públicas.

Finalmente, el rechazo de la Hipótesis 2 invita a replantear el papel de la experiencia como moderador en relaciones gerenciales. Mientras la literatura asume que la acumulación de experiencia amplifica la relevancia de ciertas habilidades, los resultados aquí presentados sugieren que, en contextos institucionalizados como el sector público, otros factores —como los mecanismos de selección, la cultura organizacional o los sistemas de evaluación— podrían neutralizar este efecto. Esto subraya la necesidad de estudios que exploren cómo las estructuras organizacionales median las relaciones entre competencias individuales y desempeño, especialmente en sectores donde la meritocracia técnica compite con criterios de gestión emocional (Tiyek y Tuysuz, 2021; Kim y Ko, 2023).

LIMITACIONES

El diseño no experimental transversal del estudio impide establecer secuencias temporales entre habilidades emocionales y desempeño gerencial, lo que limita la inferencia sobre direccionalidad o causalidad. La medición basada en autoinformes de un único respondente por caso introduce un sesgo de método común, particularmente relevante en un contexto donde la percepción subjetiva de competencias emocionales podría estar influida por factores como la autoevaluación positiva o la deseabilidad social (Tiyek y Tuysuz, 2021; Sindhu, 2025).

La restricción geográfica del estudio —centrado exclusivamente en instituciones gubernamentales mexicanas— restringe la generalización de los hallazgos a otros contextos culturales, políticos o económicos. Por ejemplo, en sistemas donde la meritocracia emocional está más institucionalizada —como en organizaciones no gubernamentales o empresas privadas— la relevancia de la empatía o las habilidades sociales podría ser distinta (Kenzhetayeva y Aliyeva, 2022; Henry et al., 2026). Asimismo, la ausencia de variables contextuales adicionales, como el nivel jerárquico de los participantes o el tipo específico de institución (administrativa, operativa, reguladora), dificulta desglosar cómo estos factores podrían modular las relaciones observadas.

CONCLUSIONES

El análisis realizado permite confirmar la existencia de una **asociación significativa y positiva** entre el desarrollo de habilidades emocionales y el desempeño gerencial en el ámbito de las instituciones gubernamentales. Los resultados evidencian que todas las dimensiones evaluadas —autoconciencia emocional, autorregulación, motivación intrínseca, empatía y habilidades sociales— mantienen una **covariación directa** con los indicadores de eficacia gerencial, lo que sugiere que su presencia contribuye a la percepción de competencias directivas en contextos administrativos. Esta relación, aunque moderada en magnitud, refuerza la pertinencia de integrar el desarrollo de estas capacidades en los marcos formativos y evaluativos de los equipos de gestión pública, especialmente en áreas críticas como la logística.

En relación con el papel moderador de la experiencia en logística pública, los datos no respaldan la hipótesis inicial de que esta variable actúe como **factor de mediación estadística** en la relación entre habilidades emocionales y desempeño gerencial. La ausencia de significancia en el término de interacción indica que, dentro del universo analizado, la trayectoria profesional en el sector no modifica de manera discernible la fuerza de la asociación observada. Este hallazgo contrasta con expectativas teóricas previas y abre interrogantes sobre posibles sesgos en la medición de la experiencia o sobre la necesidad de explorar otros constructos contextuales que puedan influir en la dinámica entre ambas variables.

La capacidad predictiva del modelo confirmado revela que, entre las dimensiones de habilidades emocionales, la **autoconciencia emocional** emerge como el predictor de mayor peso en la explicación del desempeño gerencial. Este resultado subraya su relevancia como eje central en los procesos de selección y capacitación de cuadros directivos, mientras que la **empatía y las habilidades sociales**, pese a su asociación positiva, no alcanzan niveles de significancia estadística que permitan afirmaciones categóricas sobre su influencia diferencial. La significancia global del modelo, con un tamaño de efecto mediano, valida la utilidad de las habilidades emocionales como marco interpretativo para comprender patrones de actuación en entornos gerenciales complejos.

El aporte conceptual de este estudio radica en la **validación empírica** de que las habilidades emocionales operan como un **sustrato transversal** en la eficacia gerencial dentro de instituciones gubernamentales, incluso en ámbitos especializados como la logística sostenible. Los resultados amplían la comprensión sobre cómo la **integración de competencias intrapersonales y relacionales** puede optimizar la toma de decisiones y la gestión de equipos, sin que ello dependa necesariamente de la antigüedad o especialización técnica del personal. Este enfoque refuerza la necesidad de replantear los criterios de evaluación del desempeño desde una perspectiva multidimensional, donde lo emocional no sea un complemento, sino un **eje estructurante** de la excelencia directiva en el sector público.

SUGERENCIAS

IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y PROFESIONALES

- **Incorporar programas de desarrollo gerencial basados en autoconciencia emocional** como eje central en los planes de capacitación para funcionarios públicos, dado que esta dimensión emerge como el predictor más robusto del desempeño gerencial. Los talleres deberían enfocarse en herramientas de autorreflexión, gestión de sesgos cognitivos y regulación emocional, adaptadas al contexto de toma de decisiones en logística gubernamental.
- **Revisar y actualizar los criterios de evaluación del desempeño gerencial** para integrar indicadores explícitos de habilidades emocionales, especialmente autoconciencia, en los sistemas de mérito y promoción. Esto permitiría alinear las expectativas institucionales con las competencias que efectivamente influyen en la eficacia operativa.
- **Fomentar entornos organizacionales que valoren la diversidad de perfiles emocionales**, sin sobreestimar el impacto de dimensiones como la empatía o las habilidades sociales en contextos donde la complejidad técnica prima sobre la interacción interpersonal directa. La formación debe enfatizar que la excelencia gerencial no depende de un perfil emocional único, sino de un equilibrio adaptativo a las demandas específicas del sector.
- **Implementar sistemas de mentoría**

entre pares para facilitar el intercambio de prácticas de autoconciencia emocional en entornos de alta presión, como los característicos de la logística pública. Estos programas podrían diseñarse como espacios de retroalimentación estructurada, donde los gerentes compartan estrategias para manejar emociones en situaciones críticas sin caer en estereotipos de "liderazgo emocional idealizado".

- **Priorizar la formación en inteligencia emocional desde etapas tempranas** en los procesos de selección y desarrollo de talento en instituciones gubernamentales, incluso antes de que los funcionarios asuman roles gerenciales. Esto incluye evaluaciones psicométricas validadas para habilidades emocionales, con especial atención a la autoconciencia, como filtro complementario a los criterios técnicos tradicionales.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- **Explorar diseños longitudinales** que permitan analizar la secuencia causal entre el desarrollo de habilidades emocionales y su impacto en el desempeño gerencial, controlando variables como la antigüedad en el cargo y los cambios organizacionales. Esto requeriría seguimientos a largo plazo con muestras representativas de diferentes niveles jerárquicos en instituciones públicas.
- **Evaluar el sesgo de método común** mediante el uso de múltiples fuentes de información —como informes de superiores, subordinados y observaciones conductuales— para contrastar las percepciones de autoinforme con datos triangulados. Este enfoque ayudaría a validar la robustez de los hallazgos y a identificar posibles distorsiones en la medición de habilidades emocionales.
- **Ampliar el alcance geográfico** del estudio para comparar cómo las habilidades emocionales se relacionan con el desempeño gerencial en distintos contextos culturales y sistemas de logística pública, especialmente en países con marcos institucionales similares pero realidades operativas divergentes. Esto permitiría determinar si los patrones observados en México son replicables o si existen moderadores culturales no identificados.
- **Investigar el papel de variables contextuales** como la complejidad regulatoria, la disponibilidad de recursos o la estabilidad política, que podrían interactuar con las habilidades emocionales y modificar su impacto en el desempeño. Un enfoque cualitativo complementario —a través de estudios de caso profundos— podría revelar mecanismos mediadores no cuantificables en diseños transversales.
- **Desarrollar instrumentos de medición específicos** para el sector público, adaptados a las particularidades de la logística gubernamental, como la gestión de expectativas políticas, la rendición de cuentas o la coordinación interinstitucional. Esto incluiría la validación de escalas que midan habilidades emocionales en contextos de alta ambigüedad y presión externa.
- **Analizar el efecto de intervenciones focalizadas** en habilidades emocionales sobre el desempeño gerencial, mediante ensayos controlados aleatorizados en instituciones públicas. Esto permitiría evaluar no solo la correlación, sino también la causalidad y la transferencia de competencias en entornos reales de trabajo.

REFERENCIAS

Ahn, H. (2022). Emotional Intelligence as a Personality Trait That Predicts Consumption Behavior: The Role of

Consumer Emotional Intelligence in Persuasive Communication. *Sustainability*, *14*(22), 15461.

Alrefady, M. (2026). The Managerial Leadership Skills and Their Relationship with Emotional Intelligence among the Principals of Public Schools in Benghazi city. *Al-Qurtas*, *2*(28), 35.

Henry, M., Joshua, A., Sylvia, N., Joseline, T., Isabella, N. y Vincent, B. (2026). Transformational Leadership Style and Job Satisfaction in Selected Non-Governmental Organizations in Uganda. *Journal of Economics, Finance And Management Studies*, *09*(04), 1967–1976.

Kenzhetayeva, S. y Aliyeva, A. (2022). Improving the effectiveness of non-governmental organizations. *InterConf*(25(125)), 35–42.

Kim, I. y Ko, Y. (2023). Does only performance feedback matter in public organizations? Testing the moderating role of directional managerial networking on performance improvement. *Public Management Review*, 1–25.

Kundi, G. M. (2021). Relationship between Emotional Intelligence and Managerial Decision-Making Styles: Multi-Mediation Analysis. *Revista Amazonia Investiga*, *10*(46), 244–258.

Laghari, M. A. y Hussain Jafri, D. I. (2022). Headteachers' Managerial Skills and Teachers` Performance at Public Secondary Schools. *International Research Journal of Education and Innovation*, *3*(1), 66–75.

Le, T. T. (2022). Linking big data, sustainable supply chain management and corporate performance: the moderating role of circular economy thinking. *The International Journal of Logistics Management*, *34*(3), 744–771.

M. Madiz, S. y L. Tiratira, N. (2025). Managerial skills and motivation as antecedents of teachers' performance in public elementary schools in the division of Laguna. *International Journal of Research Publications*, *187*(1).

Mohyliastiy, V. (2026). The formation of logistics managers' emotional intelligence: psychodiagnostic tools. *Psychological Journal*(17), 148–156.

Montenegro, A., Dobrota, M., Todorovic, M., Slavinski, T. y Obradovic, V. (2021). Impact of Construction Project Managers' Emotional Intelligence on Project Success. *Sustainability*, *13*(19), 10804.

Nyamori, D. (2024). Exploring the Relationship between Moral Decision-Making and Emotional Intelligence. *International Journal of Philosophy*, *3*(1), 13–24.

Puzyrnyi, V. (2021). Managerial decisions in penal institutions. *Public Law*(44), 32–38.

S., U. (2026). A STUDY ON EMOTIONAL INTELLIGENCE (EQ) AND ITS IMPACT ON LEADERSHIP EFFECTIVENESS IN MANUFACTURING ORGANIZATIONS. *Journal of Inventive and Scientific Research Studies*, 80.

Sari, M., Dahrani y Aprilyani Sagala, N. (2023). Determinants of employee performance at public hospitals in Indonesia: Examining the moderating role of organizational culture. *Problems and Perspectives in Management*, *22*(1), 57–68.

Sindhu, A. (2025). A Study on the Effects of Emotional Intelligence on Leadership Effectiveness – Supervisory & Senior Managers. *International Journal of Research Publication and Reviews*, *6*(6), 6852–6855.

Tiyek, R. y Tuysuz, M. (2021). Performance Appraisal in Public Institutions. *Strategic Public Management Journal*, *7*(14), 58–76.

University, P.-C.-B. S. y Ariyo, O. (2025). Managerial Skills and Performance of Saccos in Uganda. *Journal of Economics, Finance And Management Studies*, *08*(12).

Yang, Y. (2026). How Does Corruption Control Shape Administrative Burden on Businesses? The Moderating Role of Political Attention and Digital Government. *Public Performance & Management Review*, 1–25.

Yılmaz, S. (2024). The Relationship Between Emotional Intelligence and Decision-Making. *Neuropsychiatric Investigation*, *61*(4), 117–121.