

La Inteligencia Emocional y su Influencia en el Rol del Gestor Educativo

Emotional Intelligence and its Influence in the Role of the Educational Manager

Ángela María Roldán Arroyave

Elika Maryori Acevedo Roldán

Estudiantes Esp. Gestión Educativa

“No es tanto lo que hace el líder, sino el modo en que lo hace.

No es tanto lo que dice sino el modo en que lo dice”.

Begoña Ibarrola L. De Davalillo

Resumen

Teniendo en cuenta que para un gestor educativo la inteligencia debe implicar mucho más que dominar los conocimientos teóricos de su saber específico, e ir más allá en el manejo de sus emociones, reacciones y sentimientos ante determinadas situaciones, en el presente artículo se presenta una revisión documental descriptiva de la literatura publicada en torno al tema, buscando determinar en qué medida la Inteligencia Emocional influencia el desempeño de las funciones del gestor educativo y cuáles son las teorías o visiones contempladas por los diferentes autores al respecto, para lo cual se seleccionaron varios artículos, libros y textos relacionados, lo cuales incluyeron 17 artículos, 3 tesis doctorales, 2 libros, 3 páginas web y 1 cartilla. Una vez analizados los documentos se procedió a saturar la información con el fin de seleccionar las subcategorías: habilidades emocionales, condiciones laborales de los gestores educativos y satisfacción laboral y

formación en inteligencia emocional de los gestores educativos y la categoría principal: Resolución de conflictos, liderazgo y control de las emociones. Los hallazgos y discusión del texto nos dejan ver la marcada importancia de la inteligencia emocional en el desempeño de las labores del gestor educativo y también se evidenció una necesidad marcada de que se lleven a cabo programas de formación en educación emocional, con el fin de crear climas laborales apropiados para el desempeño profesional y laboral de todos los miembros de una institución.

La inteligencia emocional permite el desarrollo de las competencias emocionales del docente o directivo docente, el cual ha de ser el primer paso para emprender un cambio educativo significativo y para crear gestores e instituciones emocionalmente inteligente.

Palabras clave: inteligencia emocional, liderazgo, gestión educativa, emociones, educación emocional.

Introducción

A lo largo del devenir de la humanidad, la sociedad ha sufrido grandes cambios, la mayoría de ellos debidos a la incursión que hace la educación en la vida de los seres humanos y su finalidad transformadora; entendiendo educación como el proceso de aprendizaje permanente y continuo que ocurre tanto al interior como fuera de las aulas de clase de una institución educativa, y la cual tiene como fin primordial la formación integral de los seres humanos y el avance y progreso de las comunidades. El gestor o líder educativo juega un papel crucial en los retos que asume la educación en la actualidad porque, no solo debe desarrollar una gestión acorde a las demandas sociales actuales, sino que además debe actuar de acuerdo a los parámetros de calidad establecidos por la institución y el estado; combinando procedimientos, parámetros, bases legales y estilos personales de gestionar con el fin de llevar a cabo una labor de liderazgo intencionada y organizada. Entendiendo liderazgo como “la forma en que alguien dirige, anima, apoya y acompaña a un equipo de personas” (Álvarez, 2007, p. 2).

Como lo menciona el documento oficial del Ministerio de Educación Nacional, Al Tablero (N° 42, 2007), “la gestión educativa es la vía al mejoramiento de la educación”, siendo ésta una labor fundamental que busca transformar y ofrecer un servicio educativo de calidad a los diferentes sectores de la sociedad. El rol principal del gestor educativo, será entonces, planear, orientar, liderar y ejecutar procesos en la institución u organización que conlleven al adecuado el direccionamiento estratégico, a la adecuada estructuración del clima organizacional y al manejo adecuado de conflictos desde procesos de comunicación, concertación, evaluación y mejoramiento continuo, buscando en todo momento desarrollar un trabajo de gestión y administración educativa para lograr las metas y objetivos propuestos por la institución educativa.

Además de lo anterior, el gestor educativo debe cumplir un papel de orientador de los planes educativos, empezando por el PEI institucional desde el cual se deben articular todos los agentes

educativos: educadores, educandos y familias para consolidar un ambiente social y cultural favorable y una administración y gestión educativa proactiva, para que el micro espacio de la organización se enfoque en el logro de objetivos de la educación como un bien público y para el trabajo conjunto de todos los miembros que la componen. Es necesario analizar el presente y proyectar el futuro con el compromiso de construir un país mejor para las futuras generaciones. El gestor educativo es un administrador de la organización, por tanto debe estar preparado para asumir los retos que se le presentan en su función. Casassus (2000) lo sintetiza en “la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea”.

En las últimas décadas, la educación viene experimentando un interesante cambio de paradigma.

“Mientras que en los años noventa se orientaba fundamentalmente al desarrollo cognitivo, actualmente prevalece la necesidad de concebir al ser humano como un todo integrado; es decir, por los aspectos cognitivos, afectivos y morales que interactúan permanentemente con el entorno” (Buiton, 2008, p. 2). Crear una relación entre la estructura, la estrategia, los sistemas, las capacidades de las personas y los objetivos de la organización para generar aprendizaje y desarrollo y para llevar a cabo dicha tarea, necesitara competencias, destrezas y habilidades tanto de su saber específico como relacionadas con el manejo de las emociones propias y ajenas, pues en la actualidad se requiere cada día más de la inteligencia, ya no solo entendida como la capacidad de resolver difíciles ecuaciones matemáticas , sino que el gestor educativo, debe ser y parecer emocionalmente inteligente, y debe ser un modelo a seguir en su organización en cuanto al adecuado manejo de las emociones, pues como lo menciona (Begoña, 2003) “el mundo empresarial se está empezando a tener en cuenta y a valorar más la denominada "inteligencia emocional", que determina cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás”.

Para un gestor educativo la inteligencia debe implicar mucho más que dominar los conocimientos teóricos de su saber específico, es necesario que esté en capacidad de manejar sus emociones, reacciones y sentimientos ante determinadas situaciones y en general, en la ejecución de sus funciones de liderazgo en una organización o institución. En la actualidad, se requiere el desarrollo y aplicación de habilidades extras como el reconocimiento y manejo adecuado de las habilidades interpersonales y sociales que permitan establecer relaciones adecuadas con otros seres humanos y que permitan crear climas laborales apropiados para el desempeño profesional y laboral de todos los miembros de una institución. En 1995 Daniel Goleman aprovechó los destacados trabajos de colegas como Robert Sternberg y Howard Gardner para convencer al mundo de que

el éxito en la vida depende en un 80% de factores emocionales y sólo un 20% de factores puramente cognitivos, al sostener que las emociones influyen más sobre el desempeño (sea este laboral, académico o relacional) que la simple posesión de una inteligencia de corte lingüístico y lógico, pues son las emociones y los sentimientos los que orientan y dirigen nuestras vidas (Morales, 2011).

Es por lo anterior, que cuando hablamos de tipos de inteligencias no debemos pasar por alto la teoría desarrollada por el psicólogo y pedagogo estadounidense Howard Gardner quien es considerado el padre de las inteligencias múltiples y en su libro “Estructuras de la Mente” explica la teoría de las inteligencias múltiples, afirmando que cada persona tiene ocho inteligencias o habilidades cognoscitivas (musical, físico-kinestésica, lógico-matemática, lingüística, viso-espacial, interpersonal, intrapersonal y naturalista) y cada individuo desarrolla unas más que otras, las cuales, indubitablemente, también hacen su aparición en el desempeño del gestor educativo, quien deberá ponerlas en juego y extraer lo mejor de cada una para llevar a cabo una labor conforme a las expectativas y demandas sociales e institucionales.

Asimismo cuando se habla de gestión educativa y de la función desempeñada por el gestor educativo como líder, es importante tener presente los planteamientos del autor Daniel Goleman, quien en su libro “Inteligencia Inicial” afirma que

con mucha frecuencia, la diferencia radica en ese conjunto de habilidades que ha llamado “Inteligencia Emocional”, entre las que destacan el autocontrol, el entusiasmo, la empatía, la perseverancia y la capacidad para motivarse a uno mismo. Si bien una parte de estas habilidades pueden venir configuradas en nuestro equipaje genético, y otras tantas se moldean durante los primeros años de vida, la evidencia respaldada por abundantes investigaciones demuestra que las habilidades emocionales son susceptibles de aprenderse y perfeccionarse a lo largo de la vida, si para ello se utilizan los métodos adecuados (Goleman, 1996, p. 2).

En la actualidad, el gestor educativo debe contar con habilidades gerenciales y de liderazgo que contengan capacidades y competencias de diferente tipo, entre las que se incluyen la capacidad de manejar las emociones como base para la toma de decisiones asertivas, para liderar el trabajo institucional y con miras a obtener resultados positivos en la organización. Por su parte, Peter Salovey (citado por Goleman, 1996), se ha dedicado a estudiar “las inteligencias personales”, las ha organizado en cinco competencias principales: el conocimiento de las propias emociones, la capacidad de controlar estas últimas, la capacidad de motivarse uno mismo, el reconocimiento de las emociones ajenas y el control de las relaciones” (p. 3). Las competencias mencionadas se hacen imprescindibles en el desempeño de la labor de gestión, pues ofrecen la posibilidad de llevar a cabo un trabajo de liderazgo organizado, eficaz y beneficioso para toda la comunidad.

En el presente estudio documental nos proponemos indagar sobre la influencia que tiene la Inteligencia Emocional en la gestión educativa, entendiendo inteligencia emocional según la versión original de Salovey y Mayer (1990) (Citado en Bisquerra, s/f), como “la habilidad para

manejar los sentimientos y emociones, discriminar entre ellos y utilizar estos conocimientos para dirigir los propios pensamientos y acciones”. La inteligencia Emocional ha sido tema obligado en todos los sectores laborales, esto se debe que desde que D. Goleman publicó su *Best Seller* “Inteligencia Emocional” en 1995 el interés por el tema creció enormemente, aunque este no fue el primero en preocuparse en definir esta área de la inteligencia y ya desde 1920 Thorndike definía lo que se relacionaba con el control de las emociones y en la actualidad se están acuñando términos como “en las organizaciones, se habla de organizaciones inteligentes, de mentes colectivas, de aprendizajes sociales” (Martínez, s.f.), para referirse a la importancia de incluir la inteligencia emocional como parte activa de la gestión en las instituciones u organizaciones.

Al respecto, cabe mencionar que la primera aportación científica acerca de la inteligencia emocional fue realizada por Salovey y Mayer (1990). Luego Goleman (1995) hizo popular este término, el cual define a este constructo como “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones” (1999, p. 385). En la actualidad se reporta en diversos estudios científicos la asociación del liderazgo con la inteligencia emocional (Padrón y Sánchez, 2010; Catret, 2002; Salovey y Mayer citados en Bisquerra, 2009; Goleman, 1999; Goleman, 1995) (Del Pino, Et al 2013, p. 134).

Por otro lado, la competencia emocional de los gestores es necesaria para su bienestar personal, para su efectivo desempeño profesional y para desarrollar un liderazgo de calidad en la institución. Como gestores debemos trabajar la inteligencia interpersonal o inteligencia social, la cual según Gardner (1993) consiste en “comunicar bien y son líderes en sus grupos. Entienden bien los sentimientos de los demás y proyectan con facilidad las relaciones interpersonales”. De forma similar, la intrapersonal es la inteligencia relacionada con “la capacidad de un sujeto de conocerse a sí mismo: sus reacciones, emociones y vida interior” (Gardner, 1993), lo cual se convierte en

imprescindible en el desarrollo de las funciones de cualquier profesional y mucho más del gestor educativo que tiene a su cargo la coordinación y distribución del trabajo con el recurso humano de la institución donde labore, ya que se deben tomar decisiones, comunicar, capacitar y enfrentarse a situaciones en las cuales se debe demostrar equilibrio y ecuanimidad para tomar las mejores determinaciones beneficien la institución.

Es en este sentido, como lo mencionan Araujo y Leal en su texto *Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas*, cobra importancia el hecho de “la aparición de las emociones las cuales tienden a repercutir de manera negativa en el Desempeño Laboral, por lo que es importante considerar la capacidad de reconocer los sentimientos en sí mismo y en otros, siendo hábil para gerenciarlos al trabajar con otros, esta afirmación es definida por Goleman, (1995), como *Inteligencia Emocional*” (p. 3). Sin lugar a dudas un gestor educativo que este en capacidad no solo de manejar su institución con organización y eficacia, sino de manejar sus emociones coherentemente, tendrá mayores éxitos, porque será capaz de coordinar no solo su trabajo, sino el de los demás y tomar decisiones más asertivas que lo conduzcan a resultados más eficientes y positivos en su gestión.

Metodología

En el presente artículo se presenta una revisión documental descriptiva de la literatura publicada en torno al tema buscando determinar en qué medida la Inteligencia Emocional influencia el desempeño de las funciones del gestor educativo y cuáles son las teorías o visiones contempladas por los diferentes autores al respecto, para lo cual se seleccionaron varios artículos, libros y textos relacionados, para indagar qué se sabe sobre esta temática. Para llevar a cabo la revisión, se utilizaron tres tipos básicos de fuentes de información, Dankhe (1986) distingue tres tipos básicos de fuentes: a). Fuentes primarias, conformadas por revistas como el principal vehículo de comunicación de la información científica; las cuales contienen publicaciones originales de

estudios científicos e información reciente; b). Fuentes secundarias, estas ayudan a detectar las referencias necesarias, permiten localizar fuentes primarias. Son compilaciones, resúmenes en revistas y listados de referencias publicadas en un área del conocimiento en particular, como por ejemplo las bases de datos electrónicas, etc. y c). Fuentes terciarias, que son aquellas donde puede obtenerse información para detectar a través de ellas las fuentes primarias o secundarias de interés, por ejemplo son los libros de texto, libros de texto de referencia general, artículos de revisión, compendios farmacéuticos, etc.

Dentro de los motores de búsqueda que se utilizaron para rastrear los documentos están: google, google académico, Eric, EBSCO, Dialnet, Scielo, entre otras; además también se contó con la colaboración especializada del Centro Documental de Buen Comienzo, el cual es operado por el Parque Biblioteca Belén en la ciudad de Medellín. La búsqueda bibliografía se realizó introduciendo los descriptores o palabra clave: inteligencia emocional, gestión educativa, liderazgo, administración educativa, emociones, competencias del gestor educativo, tipos de inteligencia, importancia de la inteligencia emocional, docentes. En el análisis de todas las publicaciones (17 artículos, 3 tesis doctorales, 2 libros, 3 páginas web y 1 cartilla) observamos que todos expresan la necesidad de incluir la inteligencia emocional en la resolución de conflictos, el liderazgo y el control de las emociones; y la mayoría perciben niveles muy bajos sobre la formación en educación emocional. Por su parte, una vez identificados los textos a revisar, se utilizaron las técnicas de lectura analítica y reflexiva con el fin de hacer un análisis documental, encontrándose textos provenientes de múltiples autores y contextos, además, los mismos abarcaron un período de tiempo comprendido entre los años 1997 y 2015, así: España (15 textos), Colombia (5 textos), Argentina (3 textos), Chile (2 textos), Perú (1 texto), Ecuador (1 texto) y Cuba (1 texto) y finalmente un artículo sin fecha ni país identificados pero que llamó la atención ampliamente por tratar el tema en cuestión en una comunidad de gitanos españoles.

Los criterios para la búsqueda y selección de los artículos y textos a revisar, estuvieron determinados por la pregunta que trata de responder el artículo, ¿De qué forma la Inteligencia Emocional influencia la labor del gestor educativo en su desempeño institucional? y por los objetivos planteados para llevar a cabo la revisión, teniendo como objetivo general: Realizar una revisión descriptiva de la literatura que nos permita determinar en qué medida la inteligencia emocional influencia el desempeño de las funciones del gestor educativo en su desempeño institucional; y como objetivos específicos: a). Obtener datos relevantes sobre las teorías y tendencias más relevantes de la inteligencia emocional y la influencia que ejercen en la gestión educativa, b). Describir el estado de desarrollo alcanzado por las teorías de la inteligencia emocional y su influencia en la gestión educativa, y c). Identificar los aspectos relevantes conocidos, los desconocidos y los controvertidos sobre el tema revisado.

Al realizar el análisis y reflexión de cada documento, se tuvo en cuenta varios aspectos, a saber: el título, se reflexionó sobre su utilidad y relevancia para el tema a revisarse; los autores, identificando si generan credibilidad o demuestran experiencia en el tema; el resumen del artículo, analizar si es correcto y si abarca los aspectos principales desarrollados en el artículo; y finalmente los resultados con el fin de verificar si son aplicables al tema de estudio.

Durante la lectura, análisis y revisión cuidadosa de los textos bibliográficos se llevó a cabo una selección inicial de categorías generales con miras a la organización y agrupación de la información, esa primera categorización, arrojó alrededor de 70 categorías relacionadas con el tema de estudio. Sin embargo, a medida que se avanzaba en la lectura y el análisis, también el proceso de saturación de la información nos permitió obtener las categorías emergentes y preliminares, dentro de las cuales surgieron: habilidad social, resolución de conflictos, completar la formación de los docentes, liderazgo y control de las emociones, Gestión y administración, destreza y gusto, agrado, preferencia de las materias enseñadas. Posteriormente, después de analizar y leer

nuevamente los textos y la información obtenida de esa primera selección de categorías, se llegó a la selección de las subcategorías: habilidades emocionales, condiciones laborales de los gestores educativos y satisfacción laboral y formación en inteligencia emocional de los gestores educativos; y de la categoría principal: Resolución de conflictos, liderazgo y control de las emociones, las cuales se presentaran y discutirán más a fondo en los hallazgos y discusión.

Hallazgos

Con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación propuesta para este trabajo de revisión documental, ¿De qué forma la Inteligencia Emocional influencia la labor del gestor educativo en su desempeño institucional? y de dar cumplimiento al objetivo general planteado para guiar la revisión literaria: “Realizar una revisión descriptiva de la literatura que nos permita determinar en qué medida la inteligencia emocional influencia el desempeño de las funciones del gestor educativo en su desempeño institucional” se presentarán los detalles más destacables de los artículos revisados en relación con las categorías seleccionadas después de la lectura y saturación realizada a la información, es decir, se presentarán los resultados obtenidos de los documentos leídos y analizados en relación con cada una de las categorías erigidas en este trabajo, empezando por el análisis y descripción de la categoría principal surgida durante dicha revisión: Resolución de conflictos, liderazgo y control de las emociones, las cuales se presentaran y discutirán más a fondo en los hallazgos y discusión; luego se hará referencia explícita al tratamiento e información encontrada en los documentos sobre las subcategorías: habilidades emocionales, condiciones laborales de los gestores educativos y satisfacción laboral y formación en inteligencia emocional de los gestores educativos.

Categoría principal: resolución de conflictos, liderazgo y control de las emociones.

Para nadie es un secreto que en estos tiempos modernos el mundo y las sociedades atraviesan por conflictos económicos y sociales que segregan marcadamente a la población, por lo tanto la inteligencia emocional hace su incursión en la sociedad y en el mundo corporativo como una posibilidad clara y real de crear una atmosfera mucho más tranquila y cordial, no siendo esto diferente para las instituciones de educación, donde se busca ofrecer un servicio educativo de calidad y donde la resolución de conflictos debe hacerse de forma pacífica y conciliadora, por lo tanto el gestor educativo emocionalmente inteligente, se convierte en pieza clave de la organización, pues estará encargado de liderar los procesos y de formar estudiantes demostrando un adecuado control de sus emociones en todo momento. Los hallazgos encontrados en esta investigación documental revelan la importancia y necesidad de incluir la inteligencia emocional como una herramienta de la gestión educativa para la potencialización del liderazgo académico y profesional de los miembros de la comunidad educativa.

En su mayoría los autores coinciden en mencionar que el gestor educativo, sea este docente o directivo docente, requiere del desarrollo y manejo de habilidades y competencias propias del campo de la inteligencia emocional, buscando que se liderazgo sea en todo momento positivo, ejemplar y conciliador, pues como lo menciona (Maciel, s.f.) “El desempeño de la actividad docente comporta disponer de una serie de habilidades sociales, específicamente las requeridas para la resolución de conflictos”. P. 7. Además, muchos autores concuerdan en referirse al

líder como la persona que mejor sabe cómo influir en las emociones de los demás, cuando encamina las emociones en una dirección positiva, como el entusiasmo en un grupo, éste puede llegar a lograr cosas muy importantes, sin embargo, cuando las orienta en una dirección negativa, como el resentimiento o la ansiedad, el grupo caminará hacia una desintegración dando pocos resultados a los que se esperan del mismo (Goleman et al., 2002, citado en (Del Pino, Et al, 2013, p. 134).”

A este respecto, “Goleman (1999) expone que dentro de 40 años, dos tercios de las 500 empresas principales ya no existirán, lo que hace necesario que las empresas cuenten con personal con aptitudes como el conocimiento de uno mismo y la autorregulación, motivación y empatía, habilidad de liderazgo y comunicación abierta, para que sea más probable que estas puedan adaptarse al futuro, por lo que los trabajadores dotados de inteligencia emocional se hacen más importantes y valiosos en las organizaciones. Otro elemento que se hace imprescindible en la labor del gestor educativo es, como lo resalta (Vargas, 2004), el manejo de conflictos, “las personas dotadas de esta aptitud manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles, detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos. Además, de que alientan al debate y la discusión franca” (p. 7).

En el contexto laboral, el tiempo que dedicamos en cada jornada de trabajo a interrelacionarnos con los demás puede resultar importantísimo, porque somos seres sociales por naturaleza y porque la labor de gestión así lo requiere. La interacción con miembros de nuestra unidad o grupo de trabajo, con jefes y colaboradores, con clientes y proveedores puede llevarnos a negociar intereses o resolver conflictos, a dirigir o guiar y a fomentar el espíritu de equipo; por esa razón, “la conciencia social, especialmente, la empatía, es para los autores la base del paso siguiente en la función primordial de los líderes. De ahí que afirmen que los líderes sin empatía actúan de forma que causan reacciones negativas” (Melim, 2011, p. 36)

De igual forma, el mismo autor menciona que en relación a la autoconsciencia y la autorreflexión, “los líderes con fuerte capacidad de autoconsciencia emocional se sintonizan con las señales internas profundas y saben cómo los sentimientos los afectan y como afectan a su desempeño profesional” (p. 36). Son y debe ser coherentes con sus valores y consiguen frecuentemente intuir la mejor decisión a tomar, teniendo en consideración la visión global de las situaciones complejas, gracias al buen manejo de las emociones, aun en situaciones difíciles.

Involucrar activamente la inteligencia emocional en nuestras labores diarias es una tarea que puede no resultar fácil para algunos educadores o gestores educativos que están acostumbrados a sentirse reyes en su propio reino y a no tener en consideración la opinión o sentimientos de los demás; en consecuencia, educar con inteligencia emocional implica que el docente sepa identificar, primeramente, sus sentimientos y emociones, sepa controlar su expresión, no reprimirla sino ofrecer modelos adecuados de expresión sobre todo cuando se trata de emociones negativas que suelen ser más difíciles de comunicar de una forma respetuosa y en segundo lugar, que esté en capacidad de ayudar a canalizar dichas emociones en momentos determinados. A este respecto, vale la pena destacar algunas estrategias incluidas en el texto de los autores (Braslavsky, Et al, 2004 p. 29), quienes se refieren a “los directores de las buenas escuelas” como personas que saben cómo hacer para que el colectivo lleve adelante con acciones el sentido que se ha definido, por eso aprenden y experimentan variadas estrategias [...] que les permiten:

- Ejercer el liderazgo en todas sus dimensiones (pedagógico, estratégico, comunitario y político), y lograr que el trabajo de todos se articule en torno a la dimensión pedagógico-didáctica.
- Desarrollar comunicaciones donde se pueda escuchar, informar, dialogar, debatir y concertar.
- Alentar iniciativas y sostener el trabajo en equipo.
- Emplear respuestas constructivas para abordar los conflictos”.

El liderazgo positivo debe transversalizar todas las actividades desarrolladas al interior de la institución educativa, es decir, todas las actividades administrativas, pedagógico, didácticas, de proyección a la comunidad, organizacionales e investigativas, logrando un equilibrio constante entre ellas y la filosofía institucional, pues como lo menciona Mitzberg (1993), citado en (Barbosa,

Et al, 2013, p. 88), “el liderazgo en las organizaciones es considerado uno de los roles interpersonales que ejercen los jefes de cualquier nivel para poder dirigir y motivar a las personas que tienen a su cargo.

Cuando hablamos de liderazgo, también es importante hacer referencia a otro planteamiento hecho por Gardner (1993), sobre cómo se forma éste y su relación con las modas, con la diseminación de las actitudes a través de la comunicación

es inimaginable un líder que no comunique bien, que no transmita los valores que le sustentan ante la opinión pública. Al revés, el líder debería saber describir estrategias de comunicación que le hagan llegar a públicos heterogéneos y especializados, esto es, que tengan en cuenta la naturaleza diversificada de las mentes perceptivas, su sensibilidad y desarrollo cognitivo (p. 13).

En los conceptos primordiales que se ubican dentro de los retos que debe asumir el líder educativo en la sociedad actual, está el liderazgo transformacional entendido como “un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático. El que en lugar de acentuar la dimensión de influencia en los seguidores o en la gestión, se enfoca en la línea de ejercer el liderazgo mediante significados” (Salazar, 2006, p. 1). Sin duda el líder educativo debe reunir todas las características mencionadas en la definición porque ser líder implica una combinación de aspectos personales, académicos, sociales, entre otros, que deben confluir como posibilidad real de transformación del entorno de gestión.

Asimismo, cuando se hace alusión al papel del director como líder o “líder transformacional, nos referimos a alguien que tiene visión y dinamismo atractivo personal para generar un cambio organizativo total” (Ruiz, 1994, p. 1), queriendo de esta forma expresar que un líder educativo en la actualidad requiere de un estilo participativo, abierto, con visión sistémica prospectiva, actualizado, basado en la confianza, en la justa distribución de deberes y tareas;

adaptado siempre a las circunstancias de la institución para alcanzar así el máximo desempeño del equipo en general. Por su parte, algunos autores, incursionan con nuevos conceptos de vanguardia, propios del mundo actual, globalizado y sin fronteras, en el cual la educación además de todos sus componentes tradicionales, debe integrar las nuevas herramientas de la comunicación y la tecnología, con el fin de facilitar las acciones del líder en su entorno.

Teniendo en cuenta que el liderazgo transformacional “promueve el compromiso colectivo hacia una renovación regular de las metas y valores de la organización e impulsa modos y procedimientos más efectivos y eficientes para llevar a cabo los procesos” (Salazar, 2006, p. 2), se le establece como deber al líder educativo la tarea de llevar a cabo una labor orientadora, transformadora y que trascienda las fronteras de su propia institución educativa; quien además, como lo menciona Burns debe “estimular el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo” (citado en Mendoza y Ortiz, 2006, p. 120). De la misma forma, y siguiendo los parámetros del liderazgo transformacional al gestor educativos se le invita a ejercer un liderazgo positivo, capaz de tomar decisiones asertivas y responsables; a liderar sus propias actividades dentro de la organización, pensando en el crecimiento y desarrollo personal, institucional y profesional.

Ser líder en la actualidad implica muchos aspectos de formación y acción, que no solo incluyen un buen manejo de recursos, sino que como lo menciona el James P. Spillane (2003), en su texto *Educational Leadership*, requiere

una distribución colaborativa en su práctica de liderazgo, donde los líderes trabajen en comunidad para llevar a cabo las funciones particulares de liderazgo, donde la labor de un líder se convierta en la base para la labor de otro y viceversa; hay una interdependencia recíproca. (p. 344).

De todo lo expuesto hasta el momento sobre la categoría principal, podemos concluir que los hallazgos de este trabajo de revisión documental permitieron percibir que las instituciones cuyos gestores educativos ejercen un fuerte liderazgo son capaces de reflexionar sobre su práctica, y al hacerlo, tienen la posibilidad de iniciar transformaciones conducentes al logro de los objetivos y metas propuestas por la institución, pues para nadie es un secreto en la actualidad que “las personas inteligentes emocionalmente logran ser exitosas en lo que se proponen hacer, son positivas y alcanzan altos estándares de desempeño en el trabajo y a nivel personal” (Barbosa Et al, 2013, p. 89).

Subcategoría 1: habilidades emocionales.

En los últimos años la intención de implementar programas para desarrollar las habilidades emocionales se muestra un gran incremento en todos los sectores de la sociedad, sin embargo, no todos demuestran una eficacia alta o constancia en su aplicación, ya que no se encuentran debidamente planeados, ni hacen parte activa de la agenda de las instituciones educativas como una necesidad latente de formación para los miembros de su comunidad.

Según un detallado informe presentado por Codina (2014) en su texto *La inteligencia emocional en el trabajo directivo*, Goleman en su primer libro tuvo mucha acogida en la comunidad empresarial, pues inmediatamente empezó a recibir numerosas solicitudes de conferencias, consultas e intercambios de diferentes tipos de organizaciones. Esa demanda inusitada lo llevó a realizar una investigación de dos años, como parte de la cual encargó a firmas consultoras y especialistas nuevos análisis científicos de datos de cientos de empresas. Uno de los descubrimientos que obtuvo fue que “...el CI ocupa el segundo puesto, por debajo de la inteligencia emocional, para el desempeño de un desempeño laboral sobresaliente” (Codina, 2014). Con este enfoque, más centrado en el mundo corporativo y gerencial, Goleman destaca que

la aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo, papel cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad. La ineptitud de los líderes reduce el desempeño de todos: hace que se malgaste el tiempo, crea asperezas, corroe la motivación y la dedicación al trabajo, acumula hostilidad y apatía (Codina, 2014).

La persona que ejerce el rol del dirigente, debe ser capaz de manejar escenarios complejos de relaciones y comportamientos humanos para lo cual es imprescindible, entre otras habilidades, saber establecer una relación de comprensión y confianza entre la gente que dirige, saber escuchar, ser capaz de persuadir en forma convincente, y de generar entusiasmo, motivación y compromiso en su equipo colaborador. Pero, para lograr esto, el autor en mención agrega que es necesario que antes sea capaz de identificar su propio estado de ánimo, estar al tanto sus fortalezas y debilidades, para explotar las primeras y canalizar las segundas a través de planes de mejoramiento personal, controlar sus emociones y ser capaz de generar motivación propia por lo que hace, pues si el líder encuentra difícil sentir entusiasmo por lo que hace, difícilmente podrá fomentar entusiasmo en su equipo de trabajo. Cuentan que León Tolstoi, el famoso escritor ruso, dijo en una ocasión “La felicidad no está en hacer lo que uno quiere, sino en querer lo que uno hace”.

Tras estudiar cientos de empresas, Goleman llegó a la conclusión de que las habilidades de inteligencia emocional aumentan cuando más se asciende en la organización. Cuanto más alto sea el puesto, menos importantes resultan las habilidades técnicas y más importantes son las aptitudes de la inteligencia emocional, por tanto para un desempeño estelar resulta dos veces más importante la aptitud emocional que las facultades cognitivas. En este mismo sentido, la gran mayoría de autores de los textos revisados mencionan que las competencias o aptitudes de la inteligencia emocional actúan y se expresan en dos niveles:

Nivel uno: las competencias o aptitudes personales. Determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos, el conocimiento y dominio de uno mismo. Las tres competencias esenciales en esta esfera son:

1. El autoconocimiento: representa la capacidad que tengamos para identificar nuestros propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones.
2. La autorregulación (autocontrol): el control de nuestros estados, impulsos y recursos internos.
3. La automotivación: la capacidad de encontrar fuentes y tendencias emocionales que puedan guiar o facilitar la obtención de nuestros objetivos.

Nivel dos: las competencias o aptitudes sociales. Determinan el modo en que nos relacionamos con los demás, como manejamos las relaciones. En la esfera de las competencias o aptitudes sociales, es decir cómo nos relacionamos con los demás, las principales competencias que se plantean son:

1. Empatía: representa la capacidad para captar los sentimientos, necesidades y preocupaciones de otros.
2. Habilidades sociales: capacidad para inducir en los otros las respuestas deseables.

Después de hacer lectura de los dos niveles clasificatorios de las competencias se concluye que según el planteamiento hecho por Goleman (1999) “es imprescindible para lograr un buen desempeño en lo social contar con un alto desempeño en las competencias que tienen que ver con lo personal” (Barbosa, et al 2013, p. 101), pero además es innegable que para para un buen desempeño profesional y de liderazgo, “las habilidades sociales son un componente crítico para el trabajo en equipo, la resolución de conflicto y la colaboración” (Cuadra, 2010, p. 104). Una vez incluida la inteligencia emocional como parte activa del desempeño de las funciones del gestor educativo, se debe propender por desarrollar una “Conciencia social”, la cual es explicada por

Begoña (2013) como “la capacidad de entender los sentimientos y comportamientos de los demás, es decir, empatía” (p. 9). Los líderes empáticos son capaces de descubrir y manejar un amplio abanico de señales emocionales, lo que les permite experimentar las emociones de las personas que trabajan con ellos; saben escuchar con atención, se expresan asertivamente y comprenden la perspectiva de los demás, aunque no compartan sus ideas. “La empatía es la condición sine qua non de la eficacia social de la vida laboral. El líder que comprende los sentimientos y puede asumir los puntos de vista de los demás” (p. 9).

Subcategoría 2: condiciones laborales de los gestores educativos y satisfacción laboral.

La segunda subcategoría que emerge a partir de la revisión documental realizada está relacionada con la inteligencia emocional como posibilidad de mejorar las condiciones laborales de los gestores educativos, pues por la calidad de labores y funciones que se desempeñan, los docentes y directivos docentes están continuamente expuestos a situaciones de estrés, ansiedad, frustración, cansancio físico y mental, cambios bruscos en sus estados de ánimo, desesperación, entre otras, las cuales de forma directa inciden en su rendimiento y motivación. Como evidencia de esto, uno de los artículos analizados, hace mención a las

condiciones de trabajo de los profesores en Chile, obteniendo resultados preocupantes, referentes principalmente a su salud mental. Entre estos se manifiesta el estrés (42%), depresión (26%), además de variables psicosomáticas, como colon irritable (44%) y gastritis (35%). Por otra parte, vinculan la salud en los profesores al equilibrio social, psicológico, fisiológico y biológico que influye fuertemente en la manera como los docentes acuden a trabajar” (Cuadra, 2010, p. 102, 103).

Según Anaya y Suárez (2007), una sociedad avanzada como la nuestra debe velar porque sus educadores sean personas laboralmente satisfechas, ya que los beneficios que esto comporta, tanto para los individuos como para las organizaciones, devienen en calidad de la

educación proporcionada a los educandos y en reputación de nuestras instituciones educativas, cuestiones éstas que, como es obvio, constituyen (o deben constituir) objetivos prioritarios de cualquier sistema educativo. Es por esta razón que con el propósito de contrarrestar dichos efectos y de generar un ambiente y unas condiciones de trabajo mucho más favorables para los gestores educativos, se propone implementar programas o planes de mejora basados en las habilidades de la inteligencia emocional las cuales ejercen efectos beneficiosos para todo el personal a nivel preventivo, tanto dentro como fuera de la institución. Es decir, buscar alternativas que les permitan desarrollar la capacidad para razonar sobre las emociones, identificarlas y entenderlas, debido a que el adecuado desarrollo y manejo de las “habilidades intrínsecas del ser humano, implica, en último término, el desarrollo de procesos de regulación emocional que ayudarían a moderar y prevenir los efectos negativos del estrés docente a los que los profesores están expuesto diariamente”. (Extremera, Et al 2004, p. 4).

Es indudable que la motivación personal y laboral juega un papel fundamental, ya que las personas cuando se sienten motivadas trabajan por alcanzar un resultado diferente en su trabajo. Como resultado de las actividades puestas en práctica por los docentes que incluyen un manejo adecuado de sus emociones dentro del normal desarrollo de sus funciones, “se espera que cada uno comprenda la importancia de trabajar en un clima de agrado, donde el respeto, la tolerancia, la paciencia, y por sobre todo la comunicación permiten el desarrollo y avance institucional, convirtiéndola en una organización ejemplar” (Marinez, s.f.)

Subcategoría 3: formación en inteligencia emocional de los gestores educativos.

Cuando se hace referencia a incluir la inteligencia emocional dentro de la programación institucional con el fin de mejorar el clima organizacional o el manejo de las emociones por parte de los gestores educativos y para que a su vez optimicen su desempeño laboral y encuentren mayor motivación en las funciones realizadas, no quiere decir que todo el mundo debe estar sonriendo,

cantando o alegre en todo momento, lo que se trata es de aprender a canalizar y a hacer un manejo adecuado de las emociones en diferentes momentos y contextos. Pero no todas las personas tienen la misma facilidad o capacidad de reaccionar positiva o calmadamente ante situaciones conflictivas o adversas, por lo tanto se hace necesario que las instituciones ofrezcan talleres, programas o actividades encaminadas a trabajar dicho tema en sus empleados, los cuales en consecuencia, se reflejarán en el desempeño laboral y en la mejora del servicio educativo ofrecido a la comunidad estudiantil.

En varios de los textos revisados se hace un llamado a la importancia de formar a nuestros estudiantes sobre el adecuado manejo de las emociones, lo cual se hace más fácil cuando el docente sabe cómo manejar las suyas propias y ha recibido alguna clase de formación al respecto, pues

si dentro de la misión educativa se encuentra reflejado el Interés por el desarrollo emocional del alumno es importante comprender que no basta con un contenido teórico, que por otra parte es también necesario, sino que debemos prepararnos para desarrollar actividades y cultura organizacional que promueva el crecimiento emocional de nuestros alumnos, de los docentes y de toda la comunidad educativa (Begoña, 2003, p. 4).

Igualmente, como lo menciona el mismo autor, “la educación de las emociones requiere una formación inicial pero también una formación permanente” (p. 4). Este tipo de formación es además de suma importancia porque “puede convertirse en una prevención inespecífica, -prevención de estrés, de la depresión, de los conflictos interpersonales-, y a la vez potencia su desarrollo como persona” (Begoña, 2003, p. 4).

En definitiva, como apuntan Valles y Valles (2003) la educación emocional debería estar inserta en las distintas áreas curriculares, no en cuanto a su enseñanza/aprendizaje como contenido de cada área, sino “como estilo educativo del docente que debe transmitir modelos emocionales adecuados en los momentos en los que profesor y alumno conviven en el aula” (citado en

Extremera, Et al, 2004, p. 4). Enfatizando en lo anterior, se encontró en los documentos de forma recurrente el clamor de que todas las empresas, incluidas las educativas, deben procurar instituir programas de formación emocional, “enfocados a mejorar la eficiencia de sus empleados, elevar su calidad de vida y su productividad, así como en reforzar e incrementar las actitudes y aptitudes de su capital humano”. (Morales, 2011, p. 98).

Para concluir esta subcategoría, y avanzando un poco más lejos en las pretensiones, pero teniendo en cuenta la importancia del manejo adecuado de las emociones y sus resultados positivos a largo plazo para el trabajo y rendimiento laboral de toda la organización o institución, sería altamente recomendable, como lo sugiere (Goleman, Et al, 2001), que “en los currículos educativos preuniversitarios y universitarios, la formación en competencias se vaya introduciendo como un activo de futuro para la persona y para las organizaciones, por las expectativas de logro y satisfacción personal y social que genera” (p. 187, 188).

Discusión

Según lo estipulado en los hallazgos, puede afirmarse que la inteligencia emocional ejerce una influencia altamente positiva y beneficiosa en la labor del gestor educativo, pues permite que docentes o directivos docentes puedan reflexionar, canalizar y manejar de forma adecuada sus emociones en el contexto laboral, lo cual de forma contundente se verá reflejado en la formación de los estudiantes y en general, en los procesos desarrollados en la institución.

Los diferentes autores analizados, perciben la inteligencia emocional como un acierto cuando es incluida dentro de las prácticas institucionales, sean estas administrativas, pedagógicas, didácticas, de proyección a la comunidad, organizacionales o investigativas. La siguiente sección va más allá de la narrativa buscando examinar e interpretar estos resultados, con la intención de poner de relieve ciertos temas como puntos de partida para futuras discusiones. Sostenemos que las organizaciones o instituciones deben instaurar programas que permitan la formación docente

en el manejo de las emociones, buscando de esta forma beneficiar a la comunidad educativa en general.

El trabajo basado en los preceptos de la inteligencia emocional trae altos beneficios personales, profesionales y laborales, sin embargo, no todas las instituciones crean programas, planes, actividades o talleres que permitan la formación de sus empleados en el manejo adecuado de las emociones. Para ser más explícitos en la discusión, se agrupará la información en tres categorías que darán respuesta a las siguientes preguntas: ¿Por qué es importante la inteligencia emocional en la gestión educativa?; ¿De qué manera influencia la inteligencia emocional la labor del gestor educativo? y ¿Qué recomendaciones generales hacen los autores?

¿Por qué es importante la inteligencia emocional en la gestión educativa?

En la actualidad la inteligencia emocional y las competencias emocionales se conciben como un aspecto de gran importancia para el desarrollo de las funciones laborales en cualquier empresa o institución, haciéndose hincapié en que “en el mundo laboral se acepta que la productividad depende de una fuerza de trabajo que sea emocionalmente competente (Elias y otros 1997, 6, citados en Bisquerra, Et al, 2007 p. 65). En el contexto laboral, es una inminente realidad que mientras más alta sea la jerarquía laboral de un empleado en la institución, se hace más necesario el adecuado manejo de las emociones propias y ajenas, como alternativa para un liderazgo acorde a las expectativas de la demanda actual y como posibilidad de tomar las decisiones correctas en todo momento.

Como se evidenció en los diferentes textos revisados, el desarrollo de investigaciones sobre la inteligencia emocional avanza cada vez más y su influencia en diferentes contextos organizacionales ha generado una mayor conciencia sobre la importancia del uso adecuado de las emociones para enfrentar el estrés laboral producido en contextos educativos; por esta razón, “tanto por razones teóricas como empíricas es vital incluir el desarrollo socio-emocional como parte de

la formación básica y permanente del profesorado”. (Cuadra, Et al, 2010, p. 42), y a su vez, la gran mayoría de los docentes y directivos docentes consideran esencial el desarrollo de las habilidades emocionales como contribución a la formación integral de los estudiantes, porque “que los profesores aprendan a mantener los estados emocionales positivos y a reducir el impacto de los negativos puede verse reflejado en un mayor bienestar docente y en el mejor ajuste de sus alumnos” (Fernández–Berrocal y Ruiz–Aranda, 2008b).

El estudio de revisión documental realizado ratifica que no sólo son importantes las competencias de carácter cognitivo para que las personas que dirigen y aspiran a ejercer un liderazgo eficaz sean competentes, sino que las competencias emocionales, que constituyen parte de la inteligencia emocional resultan determinantes, ya la carencia o bajo desarrollo de ellas origina evidentes dificultades en cuanto al desempeño de los directivos y consecuentemente se reflejan en el desempeño de sus equipos de trabajo y en un clima laboral desfavorable.

En consecuencia, los docentes con una mayor capacidad para identificar, comprender, regular y utilizar sus emociones para tomar decisiones de forma inteligente, tendrán más recursos a su disposición para formar estudiantes emocionalmente más preparados para hacerle frente de mejor forma a los eventos conflictivos que surgen con frecuencia en el contexto escolar, pues “para resolver las contradicciones y paradojas de la sociedad del siglo XXI necesitamos de una escuela saludable, competente y feliz, y esto será una misión imposible sin docentes emocionalmente inteligentes”. (Cuadra, Et al, 2010, p. 45).

Haciendo referencia a la importancia que reviste la Inteligencia Emocional en el campo de la gestión educativa, son muchas las bondades que ya se han mencionado y aun muchas más las que se reconocerían en la práctica institucional; asimismo, es ampliamente reconocido por los autores, tal es el caso Robert de Cooper y Ayman Sawaf (1998, citados en Usuga, Et al, 2009), quien manifiestan en todos sus escritos que la Inteligencia Emocional tiene un amplio campo de

utilización en los proyectos, programas, planes y procesos institucionales, dado influencia de forma directa y positiva la toma de decisiones, el liderazgo, las relaciones de confianza entre miembros de la comunidad educativa, el trabajo colaborativo, la solución pacífica de conflictos, la detección de posibilidades y oportunidades, la lealtad con los miembros externos de la comunidad educativa, la comunicación clara y abierta y otros muchos factores cruciales para mantener un clima laboral adecuado. Para ambos autores, “las emociones ofrecen un manantial de sabiduría intuitiva y suministran información vital y potencialmente provechosa todos los minutos del día. Además, son la fuente primaria de motivación e innovación y vitalizan e inspiran el buen sentido y la razón”. (Morales, 2011, p.18).

En resumen, teniendo en cuenta la notoria importancia que reviste la inclusión de la inteligencia emocional para enfrentar con éxito los desafíos que el siglo actual ha traído consigo, en busca de la excelencia en la educación en concordancia con las exigencias actuales de las organizaciones con un espíritu empresarial, es altamente recomendable que los gestores educativos emprendan su formación a largo plazo en programas de educación emocional como parte del enriquecimiento de la formación profesional de los alumnos para la adquisición, desarrollo y potencialización del liderazgo de su propia labor, de la formación de los estudiantes y en beneficio de toda la comunidad educativa.

¿De qué manera influencia la inteligencia emocional la labor del gestor educativo?

La inteligencia emocional ejerce una influencia totalmente positiva y asertiva en la labor del gestor educativo, pues le proporciona los elementos y herramientas necesarias para afrontar conflictos de forma inteligente y razonable. Es fácil comprender que los mejores líderes son los que poseen la capacidad y las competencias para resolver conflictos en su entorno laboral de forma pacífica, no solo siendo capaz de manejar sus emociones y reacciones en momentos determinados, sino que además son capaz de ayudar a su equipo de trabajo a actuar y reaccionar de la misma

forma, invitando a la negociación pacífica, escuchando a las diferentes partes y tomando decisiones que beneficien a la totalidad, no a él solo, ni a unos cuantos.

Durante la revisión bibliográfica, llamó la atención un artículo destinado a reconocer la importancia de la inteligencia emocional en las labores desempeñadas en una tribu de mujeres gitanas españolas, no porque se quiera reconocer a la mujer en una posición o situación diferentes a la del hombre, sino por el contexto al cual se dirige el artículo. En el texto se menciona que

las mujeres con una alta inteligencia emocional son personas con una alta autoestima, capacidad de autocontrol, seguridad, iniciativas, optimismo, alta asertividad y alta capacidad para las relaciones sociales, se muestran comunicativas, seguras, tienen capacidad para colaborar en condiciones de igualdad e incluso para ejercer liderazgo en su grupo de referencia (Roosevelt, p. 72).

Como ya se ha mencionado reiteradamente durante este reporte de revisión literaria, la inteligencia emocional determina nuestro potencial para aprender las aptitudes y habilidades prácticas que se basan en cinco elementos: autoconsciencia, motivación, autodominio, empatía y talento en las relaciones. Es de vital importancia reconocer tanto las emociones y sentimientos propios, como de los demás y reaccionar convenientemente ante los mismos, así como emplear las emociones para resolver las situaciones de forma productiva y utilizarlas para asistir a los demás en su propia ayuda. Nuestra capacidad para lograrlo reforzará nuestra posición en la organización, además el logro de metas y objetivos comunes se hace más fácil cuando se trabaja en consenso y con la colaboración de todo el equipo de trabajo. Es nuestra labor como gestores educativos, utilizar todas las herramientas de la inteligencia emocional que estén a nuestro alcance para ayudar a los demás en el control de sus emociones, a comunicarse con eficacia, a solucionar los problemas, a resolver sus conflictos y a incrementar su motivación. En conclusión, “la capacidad para apoyar a nuestro equipo de trabajo, junto con nuestro trato cordial y apropiado y nuestra propia inteligencia

emocional, pueden ayudarnos a crear una organización emocionalmente inteligente” (ehusfera, 2013).

¿Qué recomendaciones generales hacen los autores?

Para fortuna de todos, las comunidades actuales y la era de la información se están abriendo a “un nuevo sistema de valores en que el corazón se une a la mente para trabajar juntos por el bienestar de la persona” (Begoña, 2003, p. 2). Además, complementando esta idea, (Cuadra, Et al, 2010), expresa que “desde este punto de vista el centrarse en las virtudes en lugar de los aspectos negativos de nuestra personalidad, provocaría un mayor nivel de felicidad” (p. 103). De forma general y reiterativa, los autores de los documentos analizados en la revisión bibliográfica, proponen que se incluya el entrenamiento en habilidades sociales y la formación en educación emocional como parte de los programas para mejorar la satisfacción y motivación personal y laboral.

(Begoña, 2003, p. 4), proporciona una lista de habilidades que los educadores estarán en capacidad de implementar a través de la aplicación de los principios de la inteligencia emocional en el desempeño de sus funciones diarias:

- Expresar adecuadamente sus sentimientos en la relación con los alumnos.
- Utilizar la metodología de planificación en función de metas y de resolución de problemas.
- Poner en práctica estrategias de automotivación.
- Controlar sus estados de ánimo negativos y gestionar adecuadamente sus emociones.
- Manifestar su empatía y capacidad de escucha.
- Desarrollar conductas asertivas, manejando adecuadamente los conflictos que se produzcan en el aula.”.

En conclusión, podemos afirmar que el gestor educativo emocionalmente inteligente genera un clima de entusiasmo, motivación y flexibilidad en el que las personas se sienten invitadas a ser más creativas y a dar lo mejor de sí mismos en pro del bienestar colectivo.

Conclusiones

Durante el análisis descriptivo realizado a los textos seleccionados y con el ánimo responder a la pregunta por la forma en que la inteligencia emocional influencia el desempeño del gestor educativo, se ha reiterado incansablemente y se ha llegado a la conclusión de que el desarrollo de las competencias emocionales del docente o directivo docente, ha de ser el primer paso para emprender este cambio educativo, para marcar la diferencia en la labor realizada. El maestro emocionalmente inteligente debe contar con los suficientes recursos emocionales que le permitan brindar una formación y acompañamiento afectivo de sus estudiantes. Sin duda, una de las formas para que el gestor educativo lleve a buen término la misión de desarrollar la inteligencia emocional en su equipo de trabajo y en sus estudiantes, será que se comprometa a desarrollar su propia inteligencia, habilidad y competencia emocional, pues no basta con ser excelente profesional en el saber específico, si no se tienen las herramientas para entablar relaciones respetuosas, cordiales y adecuadas con las demás personas que comparten un mismo escenario laboral o educativo.

Tampoco se ha dicho que las emociones deben prevalecer por encima de la razón o el aspecto cognitivo, por el contrario, la combinación de los dos factores puede hacer que se desarrolle un trabajo asertivo y beneficioso para la institución y todos sus miembros a hora de tomar decisiones, en el ejercicio de un liderazgo positivo, propiciando un trabajo en equipo agradable y colaborativo y permitirá la detección y solución de conflictos de forma pacífica.

Como se evidenció en los diferentes estudios y teorías, gracias a la inteligencia emocional, se ha conseguido rescatar el rol de las emociones dentro de las acciones y decisiones del ser humano, como su influencia y relevancia dentro del área personal, relacional y profesional, al

demostrar que las personas exitosas son las que saben controlar, dirigir y canalizar favorablemente sus respuestas emocionales, logrando vivir en armonía consigo mismo y con su entorno.

Referencias

- Álvarez, M. (2007). *Liderazgo transformacional: un reto por asumir*. Fundación Universitaria Luis Amigó. Medellín. Disponible en <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/repositorioarchivos/2010/03/Liderazgotransformacionalunretoporasumirycontrol.373.pdf>
- Araiza V, M. y Jardines Garza, F. (2012). *El Liderazgo Educativo y Las Competencias Tecnológicas Como Generadores del Cambio*. *International Journal of Good Conscience*. 7(3) 82-87, Disponible en [http://www.spentamexico.org/v7-n3/7\(3\)82-87.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n3/7(3)82-87.pdf)
- Araujo, M. C, y Leal, M. (2007). *Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas*. Volumen 4 - Edición 2 - Año 2007. CICAG: Venezuela. Disponible en: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/534/1288>
- Barbosa, L. (2013). *Liderazgo e inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá*, Universidad y empresa, N° 25, pp. 87 - 106. Disponible en: <file:///C:/Users/Angela/Downloads/2875-10096-1-SM.pdf>
- Barraza, A. (2005). *Una conceptualización comprehensiva de la innovación educativa* *Innovación Educativa*, vol. 5, núm. 28, pp. 19-31, Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/1794/179421470003.pdf>
- Bernal, A. e Ibarrola García, S. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, N° 67 (2015), pp. 55-70, Disponible en rieoei.org/rie67a03.pdf

Bisquerra, R. (s/f). *La inteligencia emocional según Salovey y Mayer*. Disponible en-

<http://www.rafaelbisquerra.com/es/inteligencia-emocional/inteligencia-emocional-segun-salovey-mayer.html>

Bisquerra, R. y Pérez, M (2007). *Las competencias laborales*, España: Educación XXI, 61-82.

Disponible en: <http://www.ub.edu/grop/catala/wp-content/uploads/2014/03/Las-competencias-emocionales.pdf>

Braslavsky, C. Acosta, F. y Jabif, L. (2004). *Orientaciones conceptuales y didácticas. Módulos de formación en competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza*.

Disponible en:

<http://www.buenosaires.iipe.unesco.org/sites/default/files/Modulos%20para%20la%20formacion%20en%20competencias%20para%20la%20gestion%20escolar%20en%20cont%20pob.pdf>

Buiton, S.y Navarrete, P. (2008). El docente en el desarrollo de la inteligencia emocional:

reflexiones y estrategias. Perú: Revista *Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, disponible en:

http://beta.upc.edu.pe/calidadeducativa/ridu/2008/ridu5_art5_pn_sb.pdf

Cabello, R., Ruiz-Aranda, D. y Fernández-Berrocal, P. (2010). Docentes emocionalmente

inteligentes. España: Revista *Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, disponible en

<http://www.caib.es/sacmicrofront/archivopub.do?ctrl=MCRST151ZI113763&id=113763>

[Chiappe, A. Cuesta, J. \(2013\). Fortalecimiento de las habilidades emocionales de los educadores: interacción en los ambientes virtuales. Educación, 16 \(3\), 503-524](#)

Cidad, E. revisó la obra Goleman, D. y Chernis, C. (Ed). (2001). *Inteligencia Emocional en el*

Trabajo. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia Emocional en individuos, grupos y

organizaciones. Original: *The Emotionally Intelligent Workplace* Barcelona: Kairós.

Disponible en:

<https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/viewFile/RCED0606120185A/15915>

Codina, A. (2014). *La inteligencia emocional en el trabajo directivo*. Grandes Pymes. Disponible en: <http://www.grandespymes.com.ar/2012/04/26/la-inteligencia-emocional-en-el-trabajo-directivo/>

Cooper, R. y Sawaf, A. (1997). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Cárdenas, J. (Tras). Bogotá: Grupo Editorial Norma S.A. Disponible en: https://books.google.com/books?id=tstxzwukS6AC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=falseCuadra

Cuadra, A. y Veloso, C. (2010). Efecto de un programa de psicología positiva e inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral y vital. Chile: *Revista Salud & Sociedad*. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4016531>

De Haro, J y García-Izquierdo, M. (2015). *Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en una muestra de directivos españoles: un estudio exploratorio*. España: Ansiedad y estrés. 71-81 p. Disponible en: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=07aac4f8-8fd9-4b91-b853-35fe1814749e%40sessionmgr106&vid=1&hid=101>

Del Pino, R. Aguilar, M. (2013) *La inteligencia emocional como una herramienta de la gestión educativa para el liderazgo estudiantil*. México: Cuadernos de Administración. Disponible en: file:///C:/Users/Angela/Downloads/2237-6406-1-PB.pdf Espino, Y. (1998).

- Díaz, M., Pascual, J., San Fabián, J. y Martínez, P. (s.f.). *Innovación educativa y desarrollo profesional docente*. Disponible en http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Especialidad/Modulo4_PDF/ESTEM04T01P02.pdf
- Educación en el siglo XXI. (s.f.). *Nuevas necesidades ¿nuevos retos?* Video [En línea]. Disponible en <https://youtu.be/L6MNTXi82GM>
- Ehusfera. (2013). Inteligencia Emocional en el Ámbito Laboral-Ámbito Interpersonal. Revista *digital Ehusfera*. Disponible en: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a290497e-f4d1-43e5-ba1a-985fa8e2a469%40sessionmgr107&vid=1&hid=101>
- Fernández, M. y Alcaraz, N. (S.F.). *Innovación educativa Aproximación al concepto*. Disponible en <http://rodin.uca.es/xmlui/bitstream/handle/10498/17205/Innovaci%C3%B3n%20educativa.pdf?sequence=1>
- Fonseca, M. Pino, M. (s.f.). *Evaluación de las competencias emocionales (inteligencia emocional) y su influencia en el liderazgo eficaz*. Centro de Estudios de Gestión Empresarial, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Disponible en: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=a290497e-f4d1-43e5-ba1a-985fa8e2a469%40sessionmgr107&vid=1&hid=101>.
- Gardner, H. (1993). *Estructuras de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples*. Nueva York. Basic Books, división de Harper Collins Publisher Inc, Disponible en: http://educreate.iacat.com/Maestros/Howard_Gardner_-_Estructuras_de_la_mente.pdf
- Gerstner, L., et al. (1996). *Reinventando la Educación. Nuevas Formas de Gestión de las Instituciones Educativas*. España: Paidós. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/31658097_Reinventando_la_educacion_nuevas

_formas_de_gestion_de_las_instituciones_educativas_LV_Gerstner_hijo_et_al_tr_por_Jorge_Piatigorsky

Goleman D. (1996). *Inteligencia emocional*. Nueva York. Kairos, Disponible en:

<https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/inteligencia-emocional#gs.MNHID88>

Goleman, D. (1998). *La Práctica de la Inteligencia Emocional*. Barcelona, España: Javier Vergara Editor. Barcelona: Editorial Kairós. S.A.

http://pmayobre.webs.uvigo.es/master/textos/evangelina_garcia/practica_inte_emocional.pdf

Klimenko, O. (2008). *La creatividad como un desafío para la educación del siglo XXI*. Revista Educación y educadores, 11 (2), pp.191-210, Disponible en

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83411213>

La educación prohibida. (s.f.) Video [En línea]. Disponible en <https://youtu.be/-1Y9OqSJKCc>

Maciel, I. (s/f). *La inteligencia emocional en los centros educativos*. UNED. Les Illes Balears.

[Cartilla]. Recuperado de

http://www.extensionuned.es/archivos_publicos/webex_actividades/4980/ieimaciel07.pdf

Mantilla, W. (2000). *Educación y gerencia. Conceptos y Experiencias*. Bogotá: Colciencias – Universidad Externado de Colombia. Disponible en:

https://www.researchgate.net/publication/31711773_Educacion_y_gerencia_conceptos_y_experiencias_W_Mantilla_Cardenas

Martínez, P. (2002). *Inteligencia emocional en la gestión educativa*. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/inteligencia-emocional-en-la-gestion-educativa/>

Medina, A., y Gómez, R. (2014). *El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria*. *Perspectiva*

Educacional. Formación de Profesores, Vol. 53(1), Pp. 91-113, Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4776746.pdf>

Melim, G. (2011). *Emociones, personalidad y liderazgo: un estudio en directores de centros educativos*.(Tesis doctoral). Universidad de cadis. España. Disponible en:

<http://www.madeira-edu.pt/LinkClick.aspx?fileticket=Tb8bHJw5BOK%3D&tabid=2817>

Mendoza, M y Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Revista *Facultad de Ciencias Económicas*, Volumen X IV - No. 1, Junio de 2006 disponible en:

<http://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>

Mestre, J. Guil, R. (2012). *Inteligencia emocional: definición, evaluación y aplicaciones desde el modelo de habilidades de Mayer y Salovey*. Disponible en:

https://www.researchgate.net/profile/Jose_Mestre2/publication/259998138_INTELIGENCIA_EMOCIONAL_DEFINICION_EVALUACION_Y_APLICACIONES_DESDE_EL_MODELO_DE_HABILIDADES_DE_MAYER_Y_SALOVEY/links/0c96052ef9b5b3f2c4000000.pdf

Ministerio de Educación Nacional. (2007). Altablero N° 42. *Reflexiones sobre la innovación educativa*. (s.f.) Video [En línea]. Disponible en <https://youtu.be/iwYZBu7vaJM>

Morales, A. (2011). *La inteligencia emocional del docente en el proceso educativo con niños: lineamientos para un proyecto de inteligencia emocional enfocado a las y los profesores de quinto a séptimo año de educación básica del Instituto Niño Jesús de Praga*. (Tesis de pregrado). Ecuador. Disponible en: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/7631>

Palomera, R. Fernández, Pablo y Brackett, M. (2008). *La inteligencia emocional como una competencia básica en la formación inicial de los docentes: algunas evidencias*.

Electronic Journal of Research in Educational Psychology. 6(15), 1-19. Disponible en:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=293121924010>

Rivera, J. (s.f.). *La importancia del liderazgo en las instituciones educativas. Necesidad de un nuevo modelo de liderazgo integral*. Séptimo Coloquio Interdisciplinario de Doctorado – Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Disponible en http://upaep.mx/micrositios/coloquios/coloquio2014/memorias/Mesa%206%20Pedagog%C3%ADa/Liderazgointegral_Jose_Riv.pdf

Roosevelt, E. (s/f). La inteligencia emocional, la asertividad y otras habilidades sociales como estrategias para el desarrollo profesional. Disponible en:

<http://www.gitanos.org/publicaciones/guiapromocionmujeres/pdf/05.pdf>

Ruiz, J. (1994). El Director como Líder. Bordon. *Revista de orientación pedagógica*, Vol. 46, N° 4, pp. 353-363, Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=54476>

Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *Unirevista*, Vol. 1, n° 3, pp. 1-12, Disponible en

<http://www.tutores.escasto.ipn.mx/mariogerardoricardo/files/2012/02/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>

Sánchez, J. Pérez, F. y Vanegas, A (2013). *Educación emocional en el docente proceso de formación docente*. España: Revista de Educación, Motricidad e Investigación, disponible en: <file:///C:/Users/Angela/Downloads/2270-6584-1-PB.pdf>

Spillane, J. (2003). *Educational leadership. Educational Evaluation and Policy analysis*, Vol. 25, N 4, pp. 343-346. Disponible en

http://sdexter.net/courses/589/downloads/SpillaneEEPA_25-4.pdf

Teruel, M. (2000). *La inteligencia emocional en el currículo de la formación inicial de los maestros*. Revista interuniversitaria de formación del profesorado. (38), 141-152.

Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=118075>.

Usuga, M. (2009). *Hacia una generación de proyectos emocionalmente inteligente*. Colombia: El cuaderno- escuela de ciencias estratégicas. Disponible en:

<file:///C:/Users/Angela/Downloads/Dialnet->

<HaciaUnaGeneracionDeProyectosEmocionalmenteIntelig-3035211.pdf>

Vargas, I. (2004). La inteligencia emocional en las instituciones educativas. Revista *Electrónica Educare*, (7), 1-8.

Villena, A. (2012). *Efectos del “nuevo modelo curricular” en calidad del entorno educativo, interacciones adulto-niño e inteligencia emocional: un estudio cuasi-experimental con preescolares en situación de vulnerabilidad socio-ambiental*. (Tesis doctoral). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Psicología. Ecuador. Disponible en:

<http://uvadoc.uva.es/handle/10324/1462>