



ARTÍCULO DE REFLEXIÓN

El impacto de la inteligencia emocional en el liderazgo educativo: Un enfoque hacia el desarrollo de competencias socioemocionales en entornos escolares

The Impact of Emotional Intelligence on Educational Leadership: A Focus on Developing Socio-Emotional Competencies in School Environments.

AUTORES

Maydee del Rosario Tamayo Ramírez

maydeetamayo75@gmail.com <https://orcid.org/0009-0008-9716-4429>
Unidad Educativa Particular Mixta Latinoamericano, Azuay – Ecuador

Gloria Marisol Yanqui Concha.

sggyanqui_95@hotmail.com <https://orcid.org/0009-0008-9617-7252>
Unidad Educativ, Leonidas García, Guayas – Ecuador

Gloria Amparito Rivas Herrera

gloria8_rivas@hotmail.com <https://orcid.org/0009-0003-4939-5656>
Unidad Educativa Fiscal Leonidas García, Guayas – Ecuador

Olga Beatriz Astudillo Córdova

olguiastudillo@hotmail.com <https://orcid.org/0009-0004-7542-0234>
Escuela de Educación Básica España, Tungurahua - Ecuador

Autor de Correspondencia: Maydee del Rosario Tamayo Ramírez maydeetamayo75@gmail.com

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Recibido: 17 julio 2024 | **Aceptado:** 29 agosto 2024 | **Publicado online:** 22 septiembre 2024

CITACIÓN

Tamayo Ramírez, M, Yanqui Concha G, Rivas Herrera G y Astudillo Córdova, O. El impacto de la inteligencia emocional en el liderazgo educativo: Un enfoque hacia el desarrollo de competencias socioemocionales en entornos escolares; *revista Social Fronteriza* 2024; 4(5): e438. [https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4\(5\)438](https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(5)438)



Esta obra está bajo una licencia internacional. [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)





RESUMEN

La comprensión del impacto de las competencias socioemocionales en el ámbito educativo ha evidenciado la urgencia de desarrollar diversos procesos de formación integral en los centros educativos. En este sentido, uno de los agentes de mayor incidencia en los aprendizajes, íntimamente ligado al proceso de intervención socioemocional, es el Director/a o Rector/a de la institución educativa. En esta línea, es conveniente destacar la significativa aportación que la inteligencia emocional puede aportar a la labor de liderazgo en el desarrollo de competencias socioemocionales. Diferentes trabajos han demostrado que las habilidades emocionales de los directores tienen una marcada influencia sobre el alumnado y el tipo de clima escolar que se respira en un centro educativo. Dado el impacto de la formación socioemocional en el aula, se hace necesario abordar el impacto y los efectos que puede generar el desarrollo de liderazgos emocionalmente competentes. En este sentido, el trabajo que a continuación se propone tiene como objetivo principal identificar el impacto del liderazgo íntegro en competencias socioemocionales que aporta la autoridad educativa. Así pues, a partir de un corolario teórico que define el perfil del líder integral y en base a los distintos modelos de liderazgo que han marcado el desarrollo de la investigación sobre la influencia del director en la institución educativa, se presentan diversas estrategias o metodologías de intervención primordiales a la hora de trabajar las competencias socioemocionales en contextos educativos. Por último, se realiza una síntesis fundamentada de los principales factores definitorios que aporta un liderazgo integral al desarrollo de competencias socioemocionales desde el marco escolar.

Palabras Claves: Inteligencia Emocional, Competencias socioemocional, educación y liderazgo

ABSTRACT

Early childhood education represents the primary means of integration in the cognitive development of children, as it lays the foundations for their future learning. From the perspective of pedagogy, the importance of comprehensively stimulating motor, behavioral, and cognitive skills in the first years of life is emphasized. This approach considers that neurodevelopment is enhanced when an education that holistically meets the needs of the student is promoted, allowing him to establish the necessary propaedeutic foundations for solid and lasting learning. It is at this early stage that the foundations are laid for the consolidation of higher cognitive systems, which will allow them to regulate their own knowledge more effectively throughout their academic and professional lives. Therefore, it is crucial to recognize the importance of incentivizing and stimulating cerebral systems. Therefore, the objective is to describe the involvement of didactics in the mediation of learning in early childhood education during the development of preparation skills in the Ecuadorian pedagogical context.

Keywords: Emotional intelligence, Leadership, Educational leadership, Socio-emotional competencies, School environment





INTRODUCCIÓN

En la actualidad, diversos estudios e investigaciones han comprobado de manera significativa la importancia que poseen las conductas demostrativas de las competencias socioemocionales en un liderazgo transformacional, reflexivo y efectivo. Por tal razón, en el presente trabajo se explorarán los efectos de las competencias emocionales, tales como la autorregulación, la iniciativa y la innovación en diversas situaciones personales y profesionales. En el ámbito educativo, el liderazgo transformacional se relaciona con el comportamiento carismático del directivo o líder, quien logra inspirar un ambiente innovador donde los subalternos manifiestan sus emociones de manera positiva, fomentando el trabajo en equipo con metas a largo y corto plazo, logrando empoderar a los docentes y promoviendo los cambios en la institución escolar.

Además, los estudios señalan que para generar un liderazgo eficiente y efectivo, el directivo o el líder debe poseer habilidades para persuadir y desarrollar relaciones con sus subalternos, padres, comunidad educativa y superiores. En contraposición al liderazgo carismático, se pueden presentar situaciones de liderazgo autoritario, donde los docentes se encuentran bajo un ambiente de tensión, hostilidad y fatalidad debido a que no existe confianza, empatía o motivación. Con ello, surge un bajo compromiso, insatisfacción laboral y separación del equipo de trabajo. En este sentido, la inteligencia emocional (IE) desarrolla una serie de competencias asociadas a la percepción, comprensión y regulación de las propias emociones, así como a la habilidad para relacionarse efectivamente con los demás, fomentando la interacción social efectiva. Por consiguiente, es probable que la ecuación del “intelecto emocional” pueda contribuir a la eficacia de un liderazgo a través de la percepción, comprensión, evaluación y expresión de las emociones.

1. La inteligencia emocional y liderazgo educativo

Existe una amplia relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo educativo. Dentro de un contexto en el que el liderazgo se ha centrado solamente en objetivos académicos, se ha descuidado la conexión de la mejora del rendimiento de los estudiantes con el liderazgo personal, la cooperación o el bienestar escolar, pese a que la evidencia revela su impacto motivacional y cognitivo. Es así que la investigación realizada ofrece resultados reveladores sobre la relación directa entre la inteligencia emocional y algunos factores determinantes del liderazgo educativo; ya que la inteligencia emocional es considerada una competencia básica a lo largo de la vida, resulta obvio que es un aspecto a considerar desde el liderazgo escolar, en tanto que tiene un impacto muy significativo en la vida escolar y en el aprendizaje.

Un liderazgo centrado en el desarrollo socioemocional puede fortalecer a los equipos docentes, ampliando también las responsabilidades del liderazgo más allá del mismo líder educativo, y colaborando de manera efectiva a mejorar el desarrollo socioemocional del alumnado. Este modelo de liderazgo va a requerir el desarrollo de nuevas competencias por parte de los equipos directivos que les permitan implicar a los demás miembros del claustro y del consejo escolar en el desarrollo de ambas, tales como: inteligencia emocional, gestión del cambio y trabajo en equipo. En definitiva, se defiende el papel relevante que la inteligencia emocional y su capacidad predictiva y explicativa de diferentes factores organizativos en el ámbito educativo, deben desempeñar un rol protagonista de primer orden,





en el desarrollo de prácticas de liderazgo provechosas, como marco general de una actuación más flexible y efectiva, que no descuide los aspectos personales de los miembros de la organización.

2. Relación entre inteligencia emocional y toma de decisiones en liderazgo educativo.

Otra línea de investigación interesante está relacionada con el estudio de la inteligencia emocional y el liderazgo educativo. En este sentido, se sostiene que la relevancia de la inteligencia emocional es tan solo la punta del iceberg de un extenso archipiélago de habilidades interpersonales y de habilidades sociales. Además, se plantea la existencia de otros aspectos que deben ser valorados y que están vinculados a la toma de decisiones del líder en los entornos escolares. Así, por ejemplo, se plantea que la toma de decisiones éticamente orientadas a la justicia e igualdad de la escuela como organización moral requiere comprender los principios y cuidar con sensibilidad la ética.

La investigación sobre la relación entre la inteligencia emocional, basada en el modelo de la misma propuesto, y el liderazgo educativo, como una forma de liderazgo intersubjetivo y transformacional, es poderosa tanto desde una perspectiva teórica como práctica. Hay pruebas consistentes de que el clima emocional de un centro educativo como organización influirá sobre el clima emocional de las aulas y, en consecuencia, sobre los aprendizajes y el rendimiento del alumnado. Por ello, se ha puesto de manifiesto en trabajos que, con independencia del estilo de liderazgo basado en relaciones del líder, las competencias emocionales del principal definen qué tanto el centro puede abordar su propósito de manera sostenida y visionaria. Según estos autores, “La inteligencia emocional afecta a la tarea en todas las áreas, no solo en la enseñanza” (manejo del aula, mejora de los procesos docentes) o en el aprendizaje (clima afectivo del centro, motivación y puesta en marcha de acciones formativas).

3. El rol de la inteligencia emocional en la resolución de conflictos entre el personal docente y estudiantes.

El ámbito educativo aporta constantemente situaciones que afectan las relaciones docentes-estudiantes. La adecuada resolución de estas situaciones permitirá una mayor satisfacción personal y profesional a ambas partes. Estas situaciones se presentarán durante el desarrollo de las clases, durante la atención a las dificultades académicas del alumnado o en la realización de las tareas del trabajo.

La inteligencia emocional tanto de los docentes como del alumnado influye de manera importante en la resolución satisfactoria de estos conflictos. La mala gestión emocional por ambas partes puede crear ruidos en la comunicación y abocar a comportamientos negativos que generen más acritud al conflicto y, por tanto, empeore la situación.

Los docentes, en el desarrollo de su labor educativa, se enfrentan a una heterogeneidad importante de alumnado, donde los niveles de logro académico son muy heterogéneos.

Los docentes también se encuentran con alumnado multicultural, en cuanto a creencias, valores, tradiciones, experiencias personales, etc. Esto hace que la labor de adaptación docente y de la enseñanza sea compleja. Además, esta relación docente-discente también se caracteriza por la existencia de roles específicos con una desigualdad de poder significativa. Un alumnado que está en proceso de construcción de su personalidad y autonomía y unos docentes con una experiencia laboral más extensa, con roles de autoridad y con el fin de





evaluar, calificar y sancionar el trabajo del alumnado. Por lo que incidir en la importancia de la inteligencia emocional de los docentes en la relación diaria con el alumnado es de especial interés.

4. Desarrollo de competencias socioemocionales en líderes educativos: estrategias y beneficios.

Los líderes educativos tienen la responsabilidad de ser directrices para los demás colaboradores del plantel, y esto implica que orientan y ayudan a su equipo de trabajo. Por ello, es vital que todo líder se preocupe por el desarrollo socioemocional en cada una de las personas que integran su plantel educativo. Las habilidades de inteligencia emocional influyen de manera considerable en el comportamiento laboral de un líder educativo. Desarrollar la inteligencia emocional implica que aquellos líderes educativos que ocupan un puesto de vicerrectoría, rectoría sean capaces de enfrentar situaciones adversas e innovar en formas de solucionar los problemas tanto pedagógicos como administrativos. También facilita los procesos de enseñanza-aprendizaje en las planillas docentes y administrativas al permitir un clima laboral propicio.

En el ámbito educativo, los líderes deben ser capaces de establecer relaciones que generen resultados entre sus estudiantes, docentes y administrativos. Por lo tanto, es necesario que incorporen destrezas, habilidades y un adecuado manejo de emociones para la toma de decisiones y desarrollo de competencias, que les permita a su alumnado enfrentar de manera efectiva y productiva los desafíos que les presenta su vida cotidiana y futuras demandas de la sociedad. Para que exista una educación de calidad, es necesario que el equipo docente trabaje de manera conjunta resolviendo los problemas de enseñanza-aprendizaje, es decir, que sume esfuerzos y conocimientos. Esta labor debe ser guiada por el director de la institución, quien en su liderazgo educativo debe reflejar destrezas entre las que se encuentran: el trabajo colaborativo, la supervisión personalizada, la capacidad para lograr consensos y comunicación abierta.

5. Impacto del liderazgo emocionalmente inteligente en el rendimiento académico y el clima escolar.

Una de las primeras evidencias de investigación recabada sentó las bases de una hipótesis que perduró por muchos años, relacionando la inteligencia emocional (IE) con el rendimiento laboral o educativo de manera positiva. Dichas vinculaciones conciernen tanto al desenvolvimiento específico del sujeto en su ámbito laboral como al clima organizacional. En el contexto educativo, desde la era preindustrial o la gran era de expansión del sistema escolar, los investigadores concuerdan en el impacto de un liderazgo esencialmente directivo sobre la calidad pedagógica. Sin embargo, los datos sugieren que el tipo de liderazgo, ya sea democrático o autoritario, se relaciona positivamente con el clima escolar, impactando finalmente sobre el rendimiento académico, independientemente de la tendencia del mismo. En ambos aspectos parece haber consenso entre la literatura: la importancia dada a las emociones de los demás y al clima laboral incide en la calidad pedagógica, de acuerdo con varias investigaciones de las dos últimas décadas, mostrando que ambos aspectos impactan significativamente en el clima escolar.

Estudios más recientes han confirmado una y otra vez la relación positiva entre la IE y el desempeño docente, el clima escolar y el rendimiento académico de los estudiantes. Además,



se descubrió que la influencia de las estrategias de manejo emocional del propio yo era significativamente superior a las estrategias que apelan a la expresión emocional. Los hallazgos apoyan también los resultados de varios estudios que señalan que las percepciones positivas de la calidad del liderazgo se asocian de manera consistente con resultados escolares positivos. Otros estudios han demostrado la importancia de los efectos emocionales de las emociones personales en el aprendizaje y el desempeño laboral.

Programas de formación en inteligencia emocional para directivos escolares.

Concretamente, tres de ellos identifican competencias que los directivos escolares deben poseer: el lado emocional del intelecto, la autorregulación personal y la penetración en la lógica del alma. Estos autores coinciden en que los directivos escolares deberían ser competentes emocionalmente. Los esfuerzos realizados para desarrollar la inteligencia emocional no han permanecido ajenos a la esfera de la educación. En esta línea, hemos de tener en cuenta también que el clima de un centro escolar no puede mejorarse sin la aportación de sus directivos. Una adecuada gestión de las emociones de sus trabajadores y alumnos por parte del líder escolar mejoraría, sin duda alguna, la convivencia escolar y, por ende, la calidad educativa. En programas de formación presencial, que incluyan cambio en las actitudes y emociones de los sujetos participantes. Este tipo de programas requiere de la realización de numerosas actividades, como dinámicas de grupo, técnicas de simulación, etc., para experimentar en primera persona y vivenciar la correcta gestión de situaciones novedosas, para que los cambios sean favorables y duraderos. De este modo, el idioma del liderazgo es, en gran medida, el idioma de la emoción, que influye en el pensamiento y la acción en nuestro trabajo. El líder eficaz maneja eficazmente su propio mundo emocional, para que sus pensamientos se conviertan en acción. La inteligencia emocional es un conjunto de habilidades emocionales en las que se basa la competencia emocional, cuyo aprendizaje implica a la vez un desarrollo personal. Las habilidades emocionales básicas necesarias para una validez ajustada a la realidad de la conducta son:

1. Conocer las emociones propias.
2. Manejar las emociones propias.
3. Reconocer las emociones ajenas.
4. Manejar las emociones ajenas.

6. Competencias emocionales y su relevancia en el liderazgo educativo

En el campo educativo, se sintetiza una serie de competencias emocionales de importancia, tales como reconocer, comprender, controlar y evaluar nuestras propias emociones, reconocer las emociones de los demás, regular las emociones en relación a las tareas y regular las emociones en las relaciones con los demás. Se proponen varias competencias necesarias para gestionar las emociones y relacionarse con los demás de manera satisfactoria, como son la autoconsciencia emocional, la autorregulación emocional, la conciencia social, la habilidad en las relaciones sociales y la capacidad de liderazgo. Como se aprecia, el aspecto emocional se encuentra íntimamente relacionado con el ámbito social y la relación con los demás.

De otro lado, aunque es generalmente admitido que en el liderazgo adquiere especial relevancia el aspecto emocional, no todos los estilos de liderazgo basan su influencia en el mismo tipo de competencias socioemocionales.



Los avances en el campo de la Inteligencia Emocional demuestran que sus componentes pueden adquirirse con la práctica, pero no llegan a la conclusión de que su desarrollo constituya siempre un objetivo positivo. Todos los jóvenes poseen de una u otra forma cierto grado de Inteligencia Emocional, aunque por lo general inmadura, lo que lleva a pensar que, en ciertos casos de desarrollo temprano, la Cultura Emocional deberá, en un primer paso, hacer hincapié en el desarrollo de la competencia emocional básica y, en una segunda etapa, elevar la complejidad.

7. Estrategias para desarrollar la inteligencia emocional en líderes educativos

Para desarrollar las competencias de la inteligencia emocional en líderes educativos basadas en estas premisas, se propone intervenir a través de la educación emocional como estrategia para el desarrollo de la inteligencia emocional con el objetivo de mejorar el contexto educativo en general. Por lo tanto, podemos hablar de "líderes emocionalmente inteligentes" quienes, a su vez, pueden ser educados y pueden "aprender" estrategias para desarrollar la inteligencia emocional, a nivel individual y del centro educativo. A continuación, se proporcionan algunas propuestas y recomendaciones para lograr mayor eficacia profesional y liderazgo efectivo, con implicaciones prácticas para el ejercicio del liderazgo pedagógico.

Para que los profesionales de la educación sean auténticos líderes, deben ser conscientes de sus propias emociones, gestionar sus propios sentimientos, autogestionarse y ser capaces de regular sus emociones teniendo una actitud positiva para superar con éxito las situaciones adversas y, a su vez, potenciar las positivas. Para que el profesor emerja como líder educativo, se requiere que este "domine" o tenga un elevado grado de inteligencia emocional. Por ende, el líder, para tener una gestión positiva con su equipo y alumnado, necesita adquirir y manejar inteligentemente sus propias emociones, así como las del contexto educativo. Finalmente, resaltamos el hecho de que un líder con una alta inteligencia emocional es capaz de motivar y aumentar el bienestar de los miembros de la comunidad educativa, lo que, a su vez, influye significativamente en la eficacia del propio centro.

8. Estudios de caso y ejemplos prácticos

En cada uno de los tres colegios en los que los líderes escolares trabajan, los equipos directivos han asumido liderazgo compartido, e inspirados en la potencialidad de la inteligencia emocional, parten del desarrollo de competencias socioemocionales en sus docentes y estudiantes de preescolar, básica y secundaria. El Colegio San Carlos integrará la comunidad con acciones que fomenten un estilo de vida saludable. En el Colegio Loyola, se aportará un mensaje cristiano referente a la vida más allá de la muerte. En el Colegio San Gabriel, se contaminará de cultura ProVida nuestra comunidad.

Los docentes, reflexionando acerca de la caracterización y presencia de las competencias emocionales en la interacción diaria con los estudiantes, descubren cuáles de ellas están más presentes y son más sobresalientes en sus relaciones, y cuáles de ellas merecen un gran esfuerzo y dedicación para ser mejoradas; es así como, al identificar cuáles de sus competencias emocionales personales requieren fortalecer y mejorar, generan en ellos mismos un auténtico compromiso y dedicación para ser mejores líderes y educadores. Sin embargo, también hace falta el recuerdo de la inutilidad del cien por cien del que solamente vive de la aplicación de saberes técnicos o científicos, pero cuyos espacios de relación se





encuentran vacíos e insatisfactorios.

9. Conclusiones y recomendaciones para la integración de la inteligencia emocional en el liderazgo educativo

Finalizando esta revisión, se ha observado la importancia que posee la inteligencia emocional y el liderazgo. Resulta sumamente relevante generar espacios de reflexión y enriquecimiento de competencias socioemocionales, desarrollar en forma paralela el desempeño académico. Los líderes que son emocionalmente inteligentes y expertos en los procesos emocionales de su escuela están mejor preparados para manejar y dirigir a su comunidad educativa ante los actuales desafíos que los contextos actuales les presentan, considerando la transversalidad de estas competencias y su directa relación con el bienestar emocional, el desempeño académico y el clima escolar. Por lo anteriormente expuesto, cobra cada día más importancia que las escuelas inicien procesos de enseñanza de estas competencias socioemocionales de manera formal e intencional.

El liderazgo educativo posee una doble naturaleza, producto del ejercicio de dos funciones: administrar organizaciones complejas y liderar el aprendizaje dentro de la institución. Dichas funciones requieren el ejercicio de dos tipos de liderazgo: el transaccional y el transformacional. La gestión del clima organizacional y la promoción de un clima motivador son elementos cruciales en el desarrollo de las organizaciones, pero también lo son el entusiasmo y la proyección de sus líderes para producir transformaciones en su equipo. Cada vez resulta más clara la absoluta necesidad de fomentar la tensión creativa, no solo personal sino también comunitaria, para orientarse hacia nuevos procesos de aprendizaje. La pasión por hacer que las cosas cambien constituye la energía que moviliza las interacciones de los grupos en la dirección de la meta establecida.

10. Recomendaciones para líderes educativos

A la luz de la revisión teórica realizada, se sugiere a los líderes educativos tomar en cuenta la inteligencia emocional para que así los docentes desarrollen las competencias que les permiten responder favorablemente a las distintas situaciones en su desempeño cotidiano. En este sentido, es importante que se desarrollen actividades para fomentar procesos de autorregulación en los docentes y en los alumnos, con el propósito de mejorar el ambiente en el aula y, por consiguiente, el aprendizaje. Cabe destacar la importancia que tiene, en el desempeño docente, la toma de decisiones. Es por ello que el directivo crea un espacio para fomentar la toma de decisiones asertivas, considerando el contexto local, pero sobre todo el bienestar de los discentes. Es importante recalcar que aquel líder que no conoce ni confía en sí mismo no puede esperar que los demás lo hagan. Es necesario que la persona conozca sus habilidades, valores y debilidades personales para reconocer el potencial de las personas que lo rodean, en este caso, los docentes y estudiantes. Es el momento de que los profesionales de la educación pongan sobre la mesa la importancia de fortalecer aspectos socioemocionales no solo en los destinatarios de la educación, sino que en la práctica formativa escolar de profesores y profesoras. A cada líder se recomienda que, junto con el grupo de maestros, establezcan un compromiso personal con el desarrollo socioemocional de todos los estudiantes. Los equipos de docentes se verán beneficiados de las medidas que se implementan, enfocadas al desarrollo socioemocional, porque cada uno de los integrantes podrá optimizar sus habilidades y prepararse para resolver efectivamente las relaciones





difíciles que se puedan presentar con sus estudiantes.

BIBLIOGRAFÍA

- Bar-On, R. (2006). *The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)*. In R. J. Sternberg & J. Lautenschlager (Eds.), *The nature of intelligence: A new look* (pp. 215-239). Routledge
- Day, D. V., & Antonakis, J. (Eds.). (2012). *The nature of leadership*. Sage Publications.
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change* (3rd ed.). Teachers College Press.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books..
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Liderazgo y cambio en las organizaciones educativas. En *La dirección y el liderazgo* (pp. 226-240). Madrid, España.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Zins, J. E., Weissberg, R. P., Wang, M. C., & Walberg, H. J. (Eds.). (2004). *Building academic success on social and emotional learning: What does the research say?* Teachers College Press.

