



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**“INTELIGENCIA EMOCIONAL DEL DIRECTOR Y SU RELACIÓN CON EL  
DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES”**

**TRABAJO DE GRADUACION PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PRESENTADO POR**

**MARTHA MARGARITA ALVAREZ IGLESIAS.**

**ASESOR.**

**MTRO. MARIO ALBERTO CASTRO HERNANDEZ.**

**JULIO 2021**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN  
RECTOR**

**MAESTRO MANUEL ERNESTO APARICIO GUZMÁN  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN**

**INGENIERO OSCAR GIOVANNI DURÁN VIZCARRA  
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA  
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRO JORGE ALBERTO ESCOBAR  
DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO  
DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA**

**SAN SALVADOR, JULIO 2021**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO  
MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR**

---

**Mtra. Gladys Emeli Argueta de López  
Presidente**

---

**Mtra. María Cecilia Lara Cañas  
Primer Vocal**

---

**Mtra. Sandra Roxana Hernández de  
Bermúdez Segundo Vocal**

---

**Mtro. Mario Alberto Castro Hernández  
Asesor**



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR  
"Dr. Luis Alonso Aparicio"  
Facultad de Educación

Mes: JULIO

Año: DOS MIL VEINTIUNO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las diecinueve horas del día veintiocho de julio del año dos mil veintiuno, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "INTELIGENCIA EMOCIONAL DEL DIRECTOR Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES", presentado por la: LCDA. MARTHA MARGARITA ÁLVAREZ IGLESIAS, para optar al grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: APROBAR

MTRA. GLADYS EMELI ARGUETA DE LÓPEZ  
Presidente

MTRA. MARÍA CECILIA LARA CAÑAS  
1er. Vocal

MTRA. SANDRA RÓXANA HERNÁNDEZ DE BERMÚDEZ  
2do. Vocal

LCDA. MARTHA MARGARITA ÁLVAREZ IGLESIAS  
Sustentante

## **Dedicatoria.**

Dedico el presente trabajo de investigación a todos los docentes que marcan el camino de sus estudiantes, son ellos quienes me han enseñado a valorar aún más la labor que realizan, como dice Carl Gustav Jung «Uno recuerda con aprecio a sus maestros brillantes, pero con gratitud a aquellos que tocaron nuestros sentimientos.»

## **Agradecimientos**

A Dios, por permitirme llegar hasta este punto y brindarme la salud para lograr un objetivo más en mi vida, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres, mis hermanas, mi hermano quien me apoyo incondicionalmente durante todo este proceso y mi adorado sobrino quienes me brindaron sabiduría, paciencia, amor, comprensión, apoyo y palabras de aliento en los momentos más difíciles siempre han estado a mi lado; a mis abuelos por haber enseñado a mis padres todos los valores que ellos han inculcado en mí y también por todo el amor que me brindaron a lo largo del tiempo.

A mis docentes tanto de la maestría como de mi carrera, quienes con mucho esfuerzo me enseñaron a ser fuente de motivación para otros, a impulsarme a buscar más y marcar una diferencia tanto a nivel profesional como personal en todos los lugares.

Y no quiero cerrar sin mencionar a mis queridos amigos y compañeros que durante este proceso formativo estuvieron conmigo en todo momento, gracias, amigos por cada risa, enojo, regaño, consejo y tantos detalles más a lo largo de este tiempo de conocerlos.

## **Resumen**

El presente trabajo analiza el impacto de la inteligencia emocional de los directivos institucionales y el desempeño de los docentes. Tomando en cuenta que se trata de una cuestión actual, que ha ido ganando peso a lo largo de éstos últimos años y a la que cada vez se le atribuye una mayor importancia en las organizaciones, en especial a la hora de determinar el desempeño de un líder y como este influye positiva o negativamente en el desempeño de los trabajadores. En primer lugar, se definen los conceptos de liderazgo e inteligencia emocional y se analiza la relación e interacción de estas. En segundo lugar, mediante una comparación y un análisis bibliográfico, se demuestra que la inteligencia emocional puede ser el factor que determina si un líder es mejor o no, y en tercer lugar se estudia como la inteligencia emocional o la importancia que le dan los directivos influye en el desempeño de los docentes de las instituciones educativas. Asimismo, se concluye en que la inteligencia emocional es factor clave para el desempeño de un líder. El proceso de investigación se llevó a cabo mediante la técnica de investigación documental, que se define como el proceso de recopilar, seleccionar y analizar información mediante la lectura de documentos, libros, revistas, recursos audiovisuales, bibliografía y tesis. Se tomaron en cuenta diferentes recursos académicos tanto nacionales como internacionales con el fin de establecer el perfil adecuado para un directivo de un centro escolar exitoso.

## **Abstract**

This paper analyses the impact of the emotional intelligence of institutional directors and the performance of teachers. Considering that it is a current issue, which has been gaining weight over the last few years and to which more and more importance is attributed in organizations, especially when determining the performance of a leader and how this positively or negatively influences the performance of workers. First, the concepts of leadership and emotional intelligence are defined, and their relationship and interaction are analysed. Second, through a comparison and bibliographical analysis, it is shown that emotional intelligence can be the factor that determines whether a leader is extraordinary or not. And thirdly, it is studied how emotional intelligence, or the importance given by managers influences the performance of teachers in educational institutions. Likewise, it is concluded that emotional intelligence is a key factor for the performance of a leader. The research process was carried out using the documentary research technique, which is defined as the process of collecting, selecting and analysing information by reading documents, books, magazines, audio-visual resources, bibliography and theses. Different national and international academic resources were considered in order to establish the appropriate profile for a director of a successful school.

## Contenido

Presentación.....	i
Introducción .....	iii
Capítulo 1. Planteamiento del problema .....	16
1.1 Antecedentes .....	16
1.2 Definición o planteamiento del estudio.....	21
1.3 Objetivos de investigación .....	23
1.4 Justificación del estudio .....	24
1.6 Limitaciones del estudio.....	25
Capítulo 2. Marco teórico .....	27
2.1 Inteligencia Emocional .....	27
2.2 Directivo Educativo .....	39
2.3 Desempeño del director.....	48
2.4 Desempeño Docente.....	61
2.5 Inteligencia Emocional .....	67
Capítulo 3. Metodología.....	83
3.1 Estrategia de análisis de datos .....	84
3.2 Instrumentos utilizados.....	86
Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados.....	88
4.1 Descripción e interpretación de resultados .....	89
Capítulo 5: Conclusiones, recomendaciones y propuesta de mejora .....	98
5.1 Conclusiones.....	98
5.2 Recomendaciones .....	100
6. Referencias.....	102
Anexos.....	107
Propuesta de Implementación.....	107

## **Presentación**

La investigación tuvo como objetivo principal “Determinar que rasgos de inteligencia emocional del director, se relacionan con la toma de decisiones y el manejo del personal dentro de una institución educativa de carácter público y como estos influyen en el desempeño del cuerpo docente” Para ello, se partió de una revisión de literatura alrededor de las temáticas: desempeño laboral, tipos de liderazgo e inteligencia emocional, así mismo se analizaron tópicos como los diferentes enfoques educativos que existen a nivel global y las características que comparten los diferentes directivos alrededor del mundo.

Se realizó una investigación del tipo documental, la cual consistió en la selección y análisis de información a través de la selección de documentos confiables con el fin de comparar la realidad nacional actual con otros países cuyos programas educativos son exitosos, para conocer y mejorar las relaciones dentro de los centros educativos para obtener mayor beneficio de la educación dentro de los centros escolares. Sabemos que, para el contexto educativo, la identificación y potenciación de esta inteligencia es de suma importancia pues los estudiantes pueden ser influenciados por el estado de ánimo del docente en su disposición hacia el aprendizaje, por ello se debe tener una óptima salud emocional dentro de los centros escolares. Uno de los principales hallazgos fue que las habilidades de manejo de las emociones son clave para el desempeño de los directores, particularmente en tiempos donde se ven enfrentados a reformas en el sistema y cambios en sus contextos locales.

Un líder competente emocionalmente tendrá más posibilidades de comprender y brindar ayuda a otros a través de la identificación de barreras y la localización de soluciones efectivas para alcanzar los objetivos escolares. De este modo, el estudio ofrece diversas implicancias para futuras investigaciones práctica y también para la formación de los líderes escolares.

## **Introducción**

Hoy en día las organizaciones públicas o privadas sean estas de carácter empresarial, educativas o de cualquier otra naturaleza, buscan la excelencia en la consecución de los fines para los que fueron creadas, para lograrlo es preciso contar con las herramientas materiales y el capital humano para elevar la eficacia y eficiencia de las organizaciones.

Una de las herramientas claves para el desarrollo del capital humano que más auge está teniendo en los últimos años dentro de las empresas es el uso de la Inteligencia Emocional, que Goleman define como: “La capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos de preservar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y, por último pero no menos importante, la capacidad de empatizar y confiar en los demás”.

Por lo que es necesario mencionar la importancia o fortalecimiento de las habilidades emocionales; esto hace que las personas puedan ser capaces de motivarse y persistir frente a las decepciones, controlar los impulsos, demostrar la gratificación, mostrar empatía, regular el humor y evitar que las emociones disminuyan la capacidad de pensar; dichas habilidades se manifestarán durante las relaciones que las personas establecen en diferentes contextos, por ejemplo: El ambiente laboral, entorno donde existe la posibilidad de desacuerdos, que aparecen durante la actividad laboral; ya sea entre compañeros o personal externo a la institución, de forma concreta durante las interacciones que promueven el trabajo

en equipo, debido a que es notorio cuando un miembro carece de habilidades emocionales provocando dificultades para lograr los objetivos institucionales.

La clave del verdadero trabajo en equipo se debe tomar conciencia de que la naturaleza y la vida son interdependientes.

Si relacionamos ambos conceptos podemos decir entonces que el estudio de la inteligencia emocional representa un cambio sumamente significativo en el campo laboral que a su vez resulta entre otras cosas, una valiosa herramienta para desarrollar sinergia dentro de las organizaciones; pues la IE permite generar un conjunto de habilidades que lo llevarán al conocimiento de los propios sentimientos y los sentimientos de quienes los rodean. De manera que aprender a controlar los impulsos, regular el humor, tener persistencia en los proyectos, la automotivación, la comunicación, el manejo de la frustración, las emociones y adaptarse a un ritmo de ejecución de trabajo cambiante; son habilidades que permitirán un mejor control de las emociones para poder identificar de donde provienen las reacciones que experimenta una persona, cómo funcionan y cómo guiarlas en relación con su ritmo de trabajo.

Basándose en lo expuesto anteriormente resultará más fácil emplear dichas habilidades para trabajar no solo buscando beneficios propios, sino además los de la institución a la que pertenece, utilizando así las habilidades planteadas como herramienta para poder crear sinergia dentro del ámbito laboral de manera que los empleados, funcionarios y colaboradores trabajen en función de objetivos comunes que faciliten la relación laboral establecida con compañeros del equipo de trabajo lo que representará por lo tanto el éxito a nivel individual y grupal.

En el capítulo uno se lleva a cabo cuestiones teóricas como los antecedentes, definiciones e investigaciones iniciales sobre inteligencia emocional, su definición por parte de Garner quien es el máximo exponente sobre esta temática, así mismo el planteamiento del problema como la Inteligencia Emocional se ve involucrada directamente con el desempeño laboral. Se define a sí mismo los objetivos de la investigación y el motivo de la realización de esta.

En el capítulo dos se encuentra el marco teórico cuyo contenido contiene las diferentes investigaciones realizadas sobre inteligencia emocional, sus clasificaciones y se estudian diferentes teóricos.

En este apartado se explora el perfil del director, las características y destrezas que debe poseer y también la relación que existe entre el trabajo que los directivos realizan y sus desempeños dentro de las instituciones educativas; la Ley de carrera docente de El Salvador, instrumento que regula, las políticas y los cambios que se han realizado a través de los años. Se realiza también una comparación con respecto a otros modelos educativos que existen tomando en cuenta que son modelos cuyos intereses se basan en el liderazgo y en la inteligencia emocional no solo de los directivos si no de los docentes, tanto de instituciones públicas como privadas.

Capítulo tres, en este capítulo, se establece la metodología de investigación, desarrollándose de esta forma un trabajo documental el cual consiste en la selección y análisis de información a través de la selección de documentos confiables. También se encuentran los autores más utilizados en la investigación como Daniel Goleman, Salovey y Mayer, también se tomaron en cuenta las investigaciones de Ralph y Stogdill cuyos aportes y teorías del liderazgo ayudan a

establecer el perfil que las personas deben tener para poder ser excelentes líderes e influenciar de manera positiva en los que trabajan con ellos.

En el capítulo 4 se analizan los documentos y teorías investigadas, las habilidades de manejo de las emociones de los directivos y cómo estas afectan directamente el desempeño laboral de los docentes y los mecanismos de un buen líder especialmente los componentes emocionales los cuales son claves para el desempeño laboral

Capítulo 5, se incluyen las conclusiones del trabajo elaborado, las cuales abarcan recomendaciones y propuestas. La propuesta se enfoca en un manual de aprendizaje en el cual se desarrollan diferentes actividades autodirigidas cuyo propósito principal es promover el conocimiento del constructo de Inteligencia Emocional con el fin de favorecer el crecimiento personal en el área de las emociones en los directores y docentes, tomando en cuenta que muchas veces como adulto se tiene el hecho de reconocer las emociones que sentimos las cuales influyen en nuestros ámbitos laborales.

## **Capítulo 1. Planteamiento del problema**

### **1.1 Antecedentes**

Desde que Howard Gardner, un neuropsicólogo y educador de la Universidad de Harvard, presentó su teoría sobre las inteligencias múltiples; identificó ocho tipos de inteligencias las cuales comprenden Inteligencia lingüística, Inteligencia musical, Inteligencia espacial, Inteligencia lógica-matemática, Inteligencia corporal-kinestésica, Inteligencia Intrapersonal, Inteligencia Interpersonal y no menos importante la Inteligencia Naturalista, con las cuales los seres humanos pueden resolver las diferentes problemáticas o sucesos que su cotidianidad les presentan. Una de ellas es la Inteligencia interpersonal, basada en la capacidad que tienen las personas para percibir las diferencias de los demás, sus estados de ánimo motivaciones, intenciones, etc. Y otra es la inteligencia intrapersonal, la cual radica en la propia vida del ser humano, determina como este se organiza e incluye la autoestima y autocomprensión.

De estos dos tipos de inteligencias se deriva una que no está incluida dentro de las Inteligencias de Gardner, no obstante, sí tiene repercusión dentro de la vida de los seres humanos: la Inteligencia Emocional, que se puede definir como: Gardner, H. (2003). Three distinct meanings of intelligence. “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, la capacidad de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones”. Esta inteligencia determina nuestro potencial para aprender habilidades, tomar de decisiones y

relacionarnos con las demás personas, ya sea en el ámbito personal como en el área laboral.

Las investigaciones sobre inteligencia emocional han tomado fuerza en todos los ámbitos laborales, es decir que se ha establecido como un punto bastante fuerte a la hora de tomar en cuenta el desempeño laboral ya que también, la inteligencia emocional puede ser entendida como una inteligencia social la cual tiene influencia en nuestro control de emociones y la de los demás, las emociones como es sabido tienen la gran capacidad de guiar las decisiones y comportamiento. Al hablar de inteligencia emocional, no se debe olvidar a Daniel Goleman, el cual muestra la importancia que tienen las capacidades empáticas de los seres humanos.

Goleman (1995), define la inteligencia emocional como: “conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta del individuo, sus reacciones, estados mentales y que puede definirse, como la capacidad para reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones” (1995 p. 87).

La toma de decisiones está influenciada por el manejo de las emociones, por lo tanto, todas las actividades que realizamos con el diario vivir se ven afectadas por nuestra inteligencia emocional.

Algunos elementos que integran la Inteligencia Emocional son: Autoconciencia emocional, Autorregulación emocional, Motivación, Empatía y Habilidades sociales, características esenciales para los ámbitos laborales y la toma de decisiones.

Marina Ramos, (2013) investigó la inteligencia emocional como herramienta para desarrollar sinergia laboral en empleados de una alcaldía salvadoreña, durante su investigación recalzó que las organizaciones independientemente si son públicas o

privadas, buscan contar con las herramientas tecnológicas y también con el capital humano el cual debe de ser eficiente para poder optimizar el trabajo, partiendo de ello, se enfocó en los conocimientos, destrezas y experiencia de los empleados para el manejo de sus emociones durante la toma de decisiones, trabajo en equipo, regulación del humor etc. Por medio de la observación, entrevista y encuestas realizadas, llegó a la conclusión que los empleados carecían de conocimiento de inteligencia emocional, lo cual afectaba el desempeño laboral de la misma. También, que el ambiente laboral era afectado por la poca o nula empatía que se tenía entre los mismos empleados ya que no podían trabajar en equipo, viéndose comprometida la institución como tal.

Aroni, E. C. (2015), en su tesis *Inteligencia emocional y desempeño docente en Educación Superior*, Ayacucho, 2015 (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo), realizó una investigación en psicología educativa donde exploró la inteligencia emocional y cómo se relacionaba con el desempeño de los docentes. Este estudio concluyó: que el diseño, organización y la implementación de proyectos de desarrollo de inteligencia emocional hacen que los participantes puedan explotar al máximo su manejo de emociones a la hora de estar frente a una clase.

Contreras, M., & Dextre, G. (2016), en su tesis *Inteligencia emocional y estrés laboral en docentes universitarios de la ciudad de Huancayo* (Tesis de licenciatura), por otro lado estudiaron como la dimensión intrapersonal, interpersonal, adaptabilidad, manejo del estrés y estado de ánimo en general se relacionan con el estrés en docentes universitarios y establecieron que a mayor nivel de inteligencia emocional el estrés se ve disminuido y también se demostró que el manejo de

habilidades interpersonales como intrapersonales son necesarias para la adaptabilidad y el desempeño laboral.

Dentro del sistema educativo salvadoreño, nos encontramos con directores y directoras que tienen el conocimiento de lo que implica la inteligencia emocional; sin embargo, no la aplican de manera adecuada para la dirección de los centros escolares. Así mismo la carencia de investigaciones de esta índole significan un obstáculo para dar a conocer esta temática tan importante dentro de nuestro sistema educativo.

Se han realizado investigaciones sobre inteligencia emocional relacionada con otras variables, como la investigación realizada por Erika Castillo, Vanessa Hernández y Josué Santamaría de la Universidad Nacional de El Salvador, quienes investigaron la influencia que tiene la inteligencia emocional en el rendimiento y desempeño de atletas de diferentes deportes; durante la investigación realizada en el año 2017, llegaron a la conclusión que: tanto en el entrenamiento como durante las competencias ellos están sometidos a diferentes factores estresantes durante los cuales, las emociones juegan un papel de suma importancia, el manejo de las mismas significa para los deportistas uno de los factores de éxito durante su carrera, encontrando que aquellos atletas que no obtenían el rendimiento que esperaban, pero puntuaban alto en escalas de inteligencia emocional tuvieron mayor resiliencia ante el fracaso; a diferencia de los atletas que carecían de recursos o inteligencia emocional para adaptarse a la adversidad.

Hernández, V. (2017), en su libro “Las competencias emocionales del docente y su desempeño profesional. Alternativas en Psicología”, realizó un estudio el cual consideraba la importancia que tienen las competencias emocionales en el

desarrollo profesional, el cual tomó como base entrevistas y observaciones dentro de los salones de clases. Los resultados demostraron que las competencias emocionales fueron importantes para los participantes del estudio ya que tienen influencia directa sobre el desempeño profesional.

La inteligencia emocional ha sido estudiada en diferentes contextos y como ésta puede influenciar en las diferentes culturas, por ejemplo, Chen y Guo (2018) pertenecientes a la Universidad de Hong Kong y Universidad Henan, provincia de China, realizaron una investigación longitudinal durante 40 años durante los cuales fueron encargados de investigar el tipo de influencia que ejercen los directores en sus escuelas y también sobre aquellas prácticas que la literatura describe como más efectivas, específicamente como la inteligencia emocional se vincula con la práctica educativa de los docentes. En dicha investigación tuvieron *Chen, J., & Guo, W. (2018). Emotional intelligence can make a difference: The impact of principals' emotional intelligence on teaching strategy mediated by instructional leadership.* como base tres hipótesis: (1) existe una relación entre la inteligencia emocional de los directores y sus prácticas de liderazgo instruccional, (2) existe una relación entre las prácticas de liderazgo instruccional de los directores y las estrategias de enseñanza de los profesores y (3), existe una relación entre la inteligencia emocional de los directores y las prácticas de enseñanza de sus profesores, mediada por el liderazgo instruccional de los directores. Concluyendo que: *“la inteligencia emocional de los directores muestra distintas conexiones con las prácticas de enseñanza de los docentes, mediadas a través de su liderazgo instruccional”*. Chen y Guo (2018), de acuerdo con esta conclusión ellos demostraron que el manejo de emociones es un punto clave para el desempeño de

los directores principalmente para aquellos que se encontraban en constante cambio dentro del contexto local.

## **1.2 Definición o planteamiento del estudio**

Como es sabido, la evaluación docente es de suma importancia para la medición de la calidad educativa, gracias a ella, se puede posicionar a una institución a nivel nacional, así como poder predecir cuales son las debilidades de un docente para promover su mejora continua. La evaluación docente consiste básicamente en una verificación por medio de entrevistas, encuestas y cuestionario elaborados previamente para medir en qué medida se han logrado los objetivos establecidos y si se cumplen las expectativas de la institución como tal.

A raíz de esto, se desarrollan e implementan herramientas o instrumentos para la evaluación del trabajo docente en los centros educativos, con el objetivo de estimar el grado de calidad de enseñanza que ofrece la institución con respecto a los centros educativos de la competencia. No obstante, la evaluación por sí misma no es acertada si no se toma en cuenta al ser humano como parte fundamental del proceso; ya que es imprescindible identificar la existencia de múltiples formas de expresión de la inteligencia, siendo una de estas la inteligencia emocional, entendida como la habilidad de resolver conflictos durante la vida cotidiana tomando en cuenta la autoconsciencia emocional mediante la empatía y habilidades sociales; que a su vez inciden en nuestro propio estado de ánimo, el cual delimita nuestro desempeño ante la situación. Para el contexto educativo, la identificación y potenciación de esta inteligencia es de suma importancia pues los estudiantes

pueden ser influenciados por el estado de ánimo del docente en su disposición hacia el aprendizaje.

En El Salvador, la evaluación docente aún se encuentra en vías de desarrollo debido a que no existe como tal una cultura para poder implementar una evaluación al interior de las instituciones educativas.

Claramente esto suma la problemática que los directores se niegan a ser abiertos o admitir si la institución tiene debilidades en algunas áreas. Esto presenta una gran problemática para nuestro sistema educativo, el cual le impide la evolución a una mejor educación. Los directivos de la institución son los principales en promover la cultura de mejora constante dentro de la institución, siendo éstos los principales en guiar a los docentes dentro de la misma; se deben considerar factores como la inteligencia emocional ya que las emociones son un punto esencial de respuesta neurológica como una respuesta biológica hacia ciertas situaciones, estas pueden influenciar de manera positiva o negativa en ellos.

Sin embargo, El Salvador es una nación que aún se encuentra en el proceso de desarrollar un paradigma de evaluación docente que trascienda de los análisis cuantitativos y se enfoque en los resultados cualitativos con el fin de integrar la variable de la inteligencia emocional en el proceso de evaluación hacia los docentes. Conforme a lo desarrollado con anterioridad, para el presente estudio se definió la interrogante, la cual tuvo como objetivo servir de base para el planteamiento del problema a investigar:

- ¿Cuáles son las competencias que debe desarrollar el director o la directora de un centro escolar del sistema público de El Salvador, en cuanto a la

Inteligencia Emocional, como herramienta para manejar las diferentes situaciones en la comunidad escolar?

### **1.3 Objetivos de investigación**

#### **Objetivo general**

“Determinar que rasgos de inteligencia emocional del director, se relacionan con la toma de decisiones y el manejo del personal dentro de una institución educativa de carácter público y como estos infieren en el desempeño del cuerpo docente”.

#### **Objetivos específicos**

- Determinar cómo las emociones se relacionan con la toma de decisiones y el éxito dentro las instituciones educativas.
- Identificar si existe un perfil de inteligencia emocional para el análisis de los rasgos presentes en los candidatos a directivos, que puedan ser aplicables para la ejecución efectiva de las tareas del puesto.
- Realizar un plan de mejora enfocado en la calidad emocional de los directores o directoras a fin de concientizar sobre la importancia de la inteligencia emocional en el área laboral.

#### **1.4 Justificación del estudio**

En la actualidad sabemos que la inteligencia emocional forma parte de un factor importante dentro de las diferentes áreas laborales, desde su inicio se establece como un punto determinante en cuanto a la dirección y desempeño de labores. Por ende, indiscutiblemente representa una temática fuerte a investigar, se conocen investigaciones dentro de oficinas empresariales, investigaciones relacionadas con el clima laboral e incluso con el liderazgo corporativo, no obstante; luego de una búsqueda bibliográfica se descubrió que no existen investigaciones previas acerca de la temática seleccionada para nuestro estudio que hayan tomado como base el sistema educativo de El Salvador. La presente investigación por tanto abriría nuevas oportunidades de estudio para futuras investigaciones cuya temática se relacione y se contextualice en la realidad de la sociedad salvadoreña.

Con ello se pretende que las directoras y los directores de las instituciones educativas salvadoreñas tengan la oportunidad de formarse académicamente en habilidades relacionadas a la inteligencia emocional, un adecuado uso de esta puede influir dentro de los entornos y con el ritmo de trabajo de los docentes a fin de mejorar el desempeño y optimizar el trabajo desarrollado.

Considerando lo planteado anteriormente, se originó la interrogante ¿Cuáles son los rasgos de inteligencia emocional que el director o directora poseen en relación con la toma de decisiones y el manejo del personal dentro de la institución educativa y como estos infieren en el desempeño del cuerpo docente?

Como base de la investigación se tomó en cuenta los aportes realizados por Daniel Goleman, sobre la comprensión y aplicación de la Inteligencia Emocional, así como

de su importancia en los diferentes ámbitos personales, académicos o laborales. Así mismo se realizó una exhaustiva investigación documental acerca de las investigaciones que abordan temáticas similares a la de este estudio con la finalidad de crear una propuesta de atención en inteligencia emocional para las directoras y los directores de los centros educativos de El Salvador.

## **1.6 Limitaciones del estudio**

### ***Alcance de la investigación***

Se pretende identificar mediante el uso de la investigación documental, de qué forma influye la inteligencia emocional en la toma de decisiones a favor de los intereses institucionales y en la administración del cuerpo docente; de esta forma se podrá definir que rasgos podrían ser deseables en un director o directora a fin de mejorar el nivel de calidad educativa en la institución donde estén asignados. Si el directivo posee rasgos de inteligencia emocional efectivos esto se evidenciaría en desarrollo sistémico de la institución. Con ese contexto se espera crear oportunidades de investigación enfocadas directamente en las instituciones educativas, tanto urbanas como rurales a fin de identificar las necesidades particulares de cada una de ellas y mediante esto crear estrategias de trabajo con aplicación general en el ámbito educativo salvadoreño.

### ***Limitaciones***

- Los resultados de este estudio no se pueden generalizar a todos los centros educativos de la Republica de El Salvador.
- La revisión bibliográfica denota falta de estudios a nivel nacional; mientras que los datos de investigaciones internacionales deberán de ser tomados con cautela si se quieren extrapolar con los resultados de la investigación actual para El Salvador.
- El estado de pandemia global a causa del SARS-CoV-2 durante el cual se desarrolla la presente investigación, imposibilita el acceso de forma personal y directa de los investigadores a los centros educativos, por lo que se limita la obtención de datos y aplicación de instrumentos de evaluación.

## **Capítulo 2. Marco teórico**

### **2.1 Inteligencia Emocional**

El término Inteligencia Emocional (en adelante IE), es un término que ha trascendido del área científica y ha pasado a tomar relevancia en la vida cotidiana de los seres humanos, por ejemplo: en las áreas educativas, laborales, resolución de conflictos etc. Tanto que las pruebas de IE se han convertido en un aliado muy importante en el reclutamiento y selección de personal, debido a que muchos estudios demuestran la importancia de la IE en las empresas para la toma de decisiones. Los padres hoy en día buscan que sus hijos fortalezcan esta área de la psique humana, debido a la importancia que tiene en cuanto a las relaciones interpersonales.

No obstante, para definir concretamente la inteligencia emocional, es necesario dedicar un apartado con la finalidad de identificar con precisión qué son las emociones, cómo influyen en el comportamiento humano y por qué es importante desarrollar mecanismos para administrarlas, controlarlas y encontrar herramientas para expresarlas; sin afectarse a uno mismo o a otros en el proceso.

La sorpresa, el asco, la tristeza, ira, miedo o alegría; son respuestas de que nuestro cerebro crea ante un estímulo que está percibiendo, esto se conoce como expresión emocional. En términos científicos la emoción no es más que un grupo de procesos que se desarrollan a medida que vamos creciendo, como parte de la adaptabilidad al medio ambiente que nos rodea. No debemos de confundir el afecto, sentimientos o estado de ánimo con la emoción ya que las emociones son meramente provocadas por estímulos; mientras que el estado de ánimo no está específico y

puede prolongarse durante más tiempo. El afecto por otra parte es una inclinación hacia algo; mientras que los sentimientos son meras respuestas ante un suceso.

Palmero (2006), expone que: "las definiciones de la emoción no son más que modelos funcionales expresados en palabras... y es difícil concebir cómo alguien podría llegar muy lejos sin intentar formularlas".

Kleinginna y Kleinginna en 1981, concluyeron que: "La emoción es un complejo conjunto de interacciones entre factores subjetivos y objetivos, mediados por sistemas neuronales/hormonales, que pueden (a) dar lugar a experiencias afectivas como los sentimientos de excitación, placer/desagrado, (b) generar procesos cognitivos emocionalmente relevantes como la percepción, las valoraciones, o procesos de etiquetado, (c) activar ajustes fisiológicos generalizados ante ciertas situaciones o condiciones, y (d) dar lugar a un comportamiento que es a menudo, pero no siempre, expresivo, dirigido a un objetivo, y adaptativo".

Por su parte Izard Izard, C. E. (1989). En su trabajo "The structure and functions of emotions: Implications for cognition, motivation, and personality". considera que: "la emoción consta de circuitos neuronales, sistemas de respuesta, y un estado/proceso de sentimiento que motiva y organiza la cognición y la acción. La emoción también proporciona información a la persona sobre distintas situaciones, lo que conlleva que lo experimenta, y puede incluir evaluaciones de antecedentes cognitivos y de la cognición en curso, incluyendo una interpretación de su estado emocional, expresiones o señales sociales y comunicativas, puede motivar un comportamiento de evitación o acercamiento, ejercer control/regulación de las respuestas..."

En esta perspectiva, sobresale el aspecto meramente cognitivo de la emoción, como parte de una información que recibe la persona, se interpreta y motiva un comportamiento adecuado.

Esto quiere decir que las emociones son multifacéticas y multidimensionales y se pueden presentar de diferentes maneras.

En la historia de la psicología se puede observar cómo durante décadas fue sujeto de estudio el conocer cómo se define la capacidad del ser humano para adaptarse de la mejor manera a su entorno, sus respuestas ante sucesos nuevos o que le afectaban de forma directa, la manera en cómo se resuelven los conflictos que la realidad plantea día con día a la especie humana. Ante esto surgen teorías e investigaciones que denotan un concepto: Inteligencia, como la forma máxima de expresión de capacidad en el sujeto, la forma precisa de actuar en consecuencia a su entorno.

Muchos pensadores o críticos veían a la inteligencia como: el manejo de conocimientos diversos, prácticos, la capacidad de poseer habilidades que otros no poseían, etc. con el tiempo esa concepción ha cambiado y ha evolucionado hasta plantearse como uno de los temas más explorados por los psicólogos, científicos y especialistas en el área. Según Brody (2000): “los diferentes enfoques que apuntan a un mismo fin amplían nuestro conocimiento y nuestra comprensión”, ya que los diferentes enfoques lo que hacen es integrar el concepto en sí, cabe mencionar que a medida que se estudia más a fondo, se puede comprender aún más lo que engloba el concepto en sí.

La IE integra la capacidad de incidir en los pensamientos y comportamientos, a partir del encausamiento de la compleja y sofisticada información emocional. No obstante,

a pesar de que las emociones intervienen en los procesos psicológicos, tan solo son un componente de la personalidad. Por tal motivo, el desarrollo paralelo de la cognición, el afecto y la conducta, son fundamentales para alcanzar una personalidad equilibrada y saludable, lo que además requiere del fortalecimiento de la automotivación y el autocontrol.

Mayer, 1983 define la inteligencia como “La capacidad para pensar y para desarrollar el pensamiento abstracto, como capacidad de aprendizaje, como manipulación, procesamiento, representación de símbolos, capacidad para adaptarse a situaciones nuevas, o para solucionar problemas”.

Una de las recopilaciones más completas sobre la definición de inteligencia emocional la encontramos en Journal of Educational Psychology publicado en 1921. En el cual nos muestra las diferentes perspectivas de los autores del momento por ejemplo S.S. Colvin la define como:” La capacidad de aprendizaje o el haber aprendido a adaptarse al medio ambiente” (S. S. Colvin). Por otro lado, Thurstone menciona que la adaptación es: “la capacidad de inhibir un ajuste instintivo, la capacidad de redefinir el ajuste instintivo inhibido ante una experiencia de tipo ensayo y error, y la capacidad de darse cuenta del ajuste instintivo en la conducta manifiesta para la ventaja de la persona en una situación social” por último no menos importante Haggerty indica que: “Es un conjunto de sensaciones, percepciones, asociaciones, memorias, imaginación, discriminación junto con el juicio y el razonamiento”. Como podemos apreciar todas tienen en común que es una adaptación al contexto y se relaciona con la habilidad del aprendizaje, así como el comportamiento para un beneficio.

Sternberg y Detterman en 1986, presentaron sus propias conclusiones en el libro *What is Intelligence?: Contemporary Viewpoints on its Nature and Definition*. En este mismo libro Sternberg y Berg, resaltan otra perspectiva sobre la inteligencia en la cual abarcan nuevos conceptos, por ejemplo: Anand, R. & Udaya-Suriyan, G. (2010). La inteligencia emocional y su relación con las prácticas del liderazgo. *Revista Internacional de Negocios y Gestión*. la define como: “Una cualidad del comportamiento adaptativo en la medida en que éste represente formas eficaces de ajuste a las demandas de un medio en constante cambio. Un comportamiento adaptativo que varía entre especies y según el contexto en el que vive cada organismo”

J. Baron (1998) dentro de su investigación “Inteligencia emocional en un grupo de psicólogos”. la define como: “Un conjunto de aptitudes implicadas en el logro de metas racionalmente elegidas. Se distinguen dos tipos de inteligencia: a) capacidades como velocidad y energía mental y b) las disposiciones tales como la de ser autocrítico”; por otro lado Benito, Y. (1996). En *Inteligencia y algunos factores de personalidad en superdotados*. La considera como: “el producto final del desarrollo individual en el campo de la cognición psicológica, que distingue la inteligencia del funcionamiento motor, afectivo y social. Esta inteligencia, como producto final, es adaptativa para un grupo cultural determinado en la medida en que permite a sus miembros funcionar de forma eficaz en un contexto ecológico dado”

De acuerdo con ambas perspectivas se ve como: una adaptación al medio y a los procesos mentales básicos, así como al pensamiento de orden superior, el razonamiento, resolución de conflictos y la toma de decisiones. Basándonos en esta

perspectiva cognitiva y dejando a un lado la parte psicométrica de la inteligencia, podemos definir que es la manera en que los individuos procesan la información, y resuelven los conflictos.

Como figura más representativa en este campo encontramos a Sternberg y D. K. Detterman (1986), *What is Intelligence? Contemporary Viewpoints on its Nature and Definition* con su teoría de la inteligencia “Triárquica” que consta de tres partes o subteorías explicativas: la analítica o componencial, la sintética o experiencial y la práctica o contextual, nos demuestra que la inteligencia va más allá que un simple número de CI. Intenta explicar cómo los humanos utilizamos mecanismos internos para hacer un ajuste hacia el mundo externo. Dentro de la perspectiva cognitiva también se encuentra Gardner, H. (2011). “*Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*” quien argumentó que la inteligencia es multidimensional, y no cuenta con un factor único y que para abarcar adecuadamente el ámbito es necesario incluir una variedad de aptitudes y más amplias que las consideradas en la tradición psicométrica. En base a esto Gardner creó su teoría de las Inteligencias Múltiples. Gardner, clasificó, organizó y describió las aptitudes de las personas por medio de potenciales que se desarrollan, clasificándolas de la siguiente manera (Gardner, H. (2011). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, twentieth-anniversary edition.)

- **Inteligencia lingüística.** Es la capacidad de procesar palabras, usar el lenguaje oral o escrito para expresar y/o construir estructuras de naturaleza simple o compleja. La utilizamos para manejar y estructurar los significados y las funciones de las palabras y del lenguaje. Esta inteligencia está

mayormente desarrollada en escritores, políticos, maestros y personas en los medios de comunicación.

- **Inteligencia lógico-matemática.** Facilita realizar cálculos numéricos y usar el razonamiento deductivo e inductivo para establecer generalizaciones. También hace posible cuantificar, considerar proposiciones, establecer y comprobar hipótesis y llevar a cabo operaciones aritméticas, algebraicas complejas. Científicos, contables, matemáticos, ingenieros, e informáticos son algunas de las personas que demuestran manejar bien los mecanismos implícitos en esta inteligencia.
- **Inteligencia visoespacial.** Permite percibir las distintas dimensiones de un objeto, trabajar con su ubicación en relación con la distancia y el volumen. Facilita a las personas percibir imágenes externas y reproducirlas a partir de nuevos parámetros, representar gráficamente una idea o concepto y establecer nexos temporales y espaciales entre secuencias y nociones. Las tareas que exigen utilizar este tipo de habilidades son propias de los fotógrafos, pintores, artistas, arquitectos, ingenieros, pilotos entre otros.
- **Inteligencia kinestésica.** Es la habilidad para controlar los movimientos del propio cuerpo y manejar o manipular objetos con destreza. Esta inteligencia incluye habilidades físicas específicas como la coordinación, el equilibrio, la destreza, la fuerza, la flexibilidad y la velocidad, así como las capacidades auto perceptivas, las táctiles y la percepción de medidas y volúmenes
- **Inteligencia musical.** Es la habilidad para apreciar, discriminar, transformar y expresar las formas musicales, así como para ser sensible al ritmo, al tono y al timbre. Es una habilidad predominante en músicos, cantantes,

compositores, etc. Básicamente son las personas que tienen la capacidad de comprender e interpretar la música. Es una facultad universal y es una de las primeras inteligencias que se desarrollan.

- Inteligencia interpersonal se refiere a la capacidad para discernir y responder de manera adecuada a los estados de ánimo, los temperamentos, las motivaciones que rigen nuestros actos y los deseos de otras personas. Incluye la capacidad de liderazgo, aptitud de establecer relaciones, mantener amistades, solucionar conflictos y la capacidad para el análisis social. Los consejeros, líderes políticos y espirituales son ejemplos de personas que tienen desarrollada esta inteligencia.

Según Gardner "se construye a partir de una capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás: en particular, contrastes en sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones. En formas más avanzadas, esta inteligencia permite a un adulto hábil leer las intenciones y deseos de los demás, aunque estén ocultas"

- Inteligencia intrapersonal hace referencia al "conocimiento de los aspectos internos de una persona: el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos, la capacidad de efectuar discriminaciones entre las emociones y finalmente ponerle un nombre y recurrir ellas como un medio de interpretar y orientar la propia conducta..."
- Inteligencia naturalista. Mediante ella las personas pueden manejar con maestría habilidades relacionadas con la observación, el planteamiento y la comprobación de hipótesis. Normalmente tienen un gran interés por el mundo

y los fenómenos naturales, por lo que generalmente son biólogos, jardineros, ecologistas, etc.

Esta teoría muestra las diferentes perspectivas de inteligencia que han dominado los estudios psicológicos, adaptándose a los diferentes contextos vividos a lo largo de los años, demostrando de esta forma que la inteligencia es un constructo, una capacidad y como tal, ha evolucionado a través de los años, por medio de las diferentes dinámicas, favoreciendo de esta forma los estudios y ampliando las perspectivas de las capacidades y el potencial humano.

En otros términos, se puede afirmar que la inteligencia es la capacidad que tenemos los seres humanos para aprender de las experiencias y realizar un razonamiento adecuado frente a las adversidades que se presentan. Gardner, H. (2011). En "Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences" incluye el dominio de las habilidades intra e interpersonales lo cual lo enfoca en un dominio más personal a un nivel emocional ya que esta se demuestra en el manejo de ciertas situaciones en las que nos podamos encontrar e influyen en nuestra capacidad de reacción ante los demás.

Por ello, sabemos que el desarrollo de nuestra vida social, académica o profesional no puede verse desde un solo factor como es la medición de un CI, pero si como el comportamiento, capacidades, destrezas consideradas propias de la cognición. Después de largos años de estudios se concluyó que la inteligencia psicométrica sólo es un factor que asegura una parte del desempeño de un individuo.

En 1920, el psicólogo Edgard Thorndike se convirtió en un claro precursor del concepto actual de Inteligencia Emocional al postular el de Inteligencia Social, término definido como: "la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y

mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas". Para él, además de esta inteligencia existe también la habilidad de manejar ideas y el manejo de objetos. Sin embargo, sus ideas no fueron tomadas en cuenta ya que no se les prestó la debida importancia. Este autor identificó la Inteligencia Social y la definió como: "la capacidad para comprender y dirigir a las personas [...] de actuar sabiamente en las relaciones humanas". Thorndike, R. L., y Stern, S. Durante 1937 revisaron los intentos de E. Thorndike de medir la inteligencia social identificando tres áreas relacionadas con ella: la primera engloba la actitud de los individuos hacia la sociedad y sus componentes, la segunda tenía que ver con el conocimiento social y la tercera estaba relacionada con el grado de ajuste social del individuo. Al final realizaron una publicación titulada *An evaluation of the attempts to measure social intelligence*. *Psychological Bulletin*, en la cual concluyeron que: "la inteligencia social es un conjunto de habilidades distintas o un conjunto de hábitos sociales y actitudes específicas de cada uno" y agregaron que esperaban que futuras investigaciones arrojaran luz sobre la naturaleza de la habilidad de cada uno para manejar y entenderse a sí mismo y a los demás.

Es en 1995 cuando el término se populariza con Daniel Goleman, quien tomando en cuenta investigaciones anteriores y habiendo estudiado el trabajo de Salovey y Mayer, publica su libro *Emotional Intelligence*. En él, Goleman expone que la IE es la herramienta que nos ayuda a interactuar con el mundo, que la misma IE, rasgos de personalidad e inteligencia psicométrica en adolescentes envuelve sentimientos y habilidades como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, la perseverancia, la empatía, etc. También que la IE configura rasgos de carácter

como la autodisciplina o la compasión, los cuales resultan indispensables para una buena adaptación social.

Hasta este punto la IE se da a conocer como algo positivo el cual denotaba de una carencia de popularidad. A partir de esta popularización, se comenzaron a abrir nuevos estudios en relación con que tan influyente es la Inteligencia emocional en la vida de los seres humanos, creando así numerosos estudios.

Como todas las teorías siempre surgen debates entre diferentes autores con el fin de establecer un modelo, la IE no es la excepción a esta regla, con ello se pretende defender la existencia de las habilidades que debe poseer una persona para poder adaptarse al medio que le rodea. Por un lado, tenemos a la Inteligencia Emocional basado en el uso adaptativo de emociones y la aplicación al pensamiento, centrada en un proceso emocional de la información, Peter Salovey y John Mayer.

- El Modelo original de Salovey y Mayer

En 1990, en medio de la creciente popularidad de la inteligencia emocional Mayer y Salovey, tomando en cuenta una perspectiva cognitiva, acuñan el término de IE definiéndolo como: “una parte de la inteligencia social que incluye la capacidad de controlar nuestras emociones y las de los demás, discriminar entre ellas y usar dicha información para guiar nuestro pensamiento y nuestros comportamientos” (Salovey y Mayer, 1990, Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, And Personality).

Este modelo distingue un conjunto de tres procesos adaptativos: a) la evaluación y expresión de las emociones; b) la regulación de la emoción; y c) la utilización de la emoción de manera adaptativa.

En el 2002, desarrollan junto a D. R. Caruso la prueba de IE Mayer-Salovey-Caruso el cual tiene como base la idea de que la IE implica la solución eficaz de problemas

emocionales y la solución de problemas mediante la utilización de las emociones. Por otro lado, nos encontramos con los modelos mixtos los cuales llegan a combinar las dimensiones de la personalidad con las habilidades de regulación de emociones: La diferencia con el anterior reside en que no se refieren exclusivamente a las emociones o la inteligencia en sí, sino que incluyen otros aspectos relacionados con las características de la personalidad, como el optimismo, la asertividad o la empatía para predecir el éxito en las personas centrándose en los rasgos de comportamiento estables y variables de la personalidad.

El modelo de Bar-On es el claro ejemplo del modelo mixto formado por un grupo de factores emocionales; junto con el de Goleman el cual se enfoca más al éxito en la empresa o en el ámbito laboral; y el de Petrides que considera la IE como un rasgo de la personalidad.

Tomando en cuenta las investigaciones anteriormente mencionadas, se ha optado por utilizar la teoría de Goleman como base para este estudio ya que se considera es la más cercana a la visión que se pretende lograr en la investigación.

Daniel Goleman en su libro Inteligencia Emocional publicado por primera vez en 1995, presenta una perspectiva que combina las habilidades basadas en la cognición, personalidad, motivación, emoción, inteligencia y neurociencia; es decir, incluye procesos cognitivos y no cognitivos. La gran diferencia de este modelo es que se encuentra dirigido mayormente al ámbito laboral, debido a que se centra mayoritariamente en el pronóstico de la excelencia laboral. Este modelo consta de 5 habilidades básicas: conocer las emociones propias, tener conciencia de sí mismo, habilidad de manejar las emociones o de autorregularse, la habilidad para

motivarse así mismo, la habilidad para reconocer las emociones de otros, empatía y la habilidad para manejar las relaciones y IE, emociones ajenas.

El automanejo se refiere al manejo de nuestros sentimientos, impulsos, estados y obligaciones internas. La conciencia social supone el reconocimiento de los sentimientos, preocupaciones y necesidades de otros. Por último, el manejo de las relaciones es la habilidad para manejar bien las relaciones y construir redes de soporte social. Las cuales son esenciales para los directivos de los centros escolares considerando que el manejo de la persona está influenciado por sus líderes.

## **2.2 Directivo Educativo**

La dirección debe monitorear los indicadores que contribuyen al éxito escolar, tales como:

rendimiento académico, asistencia, buenas prácticas pedagógicas, ambiente adecuado para el aprendizaje, organización escolar, planeamiento institucional efectivo, participación y liderazgo que integre la visión pedagógica y gerencial.

Saber de IE le permitirá al directivo crear incluso estrategias para aprovechar al máximo el talento de los miembros de su equipo respetando siempre su individualidad, así mismo la toma de decisiones se verá de manera eficiente y se pueden prever eventos cuyas repercusiones pueden resultar negativas, estos hechos pueden fomentar un sano desarrollo profesional y permitirá que el personal pueda alcanzar la satisfacción laboral y personal. Creando en sí un ambiente menos estresante y tóxico dentro de las instituciones.

La Inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos; incluye habilidades tales como: el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía y la agilidad mental. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social. (Goleman, 1998). El directivo escolar debe tener las herramientas técnicas para resolver problemas, pero también debe ser capaz de generar ideas creativas y ofrecer un camino práctico, que minimice la angustia o temores del personal, dando confianza, sólo a través de escuchar la otra parte podrá convertir esa situación negativa en un producto útil dándole una solución que se pueda aplicar con otros individuos de la institución educativa.

Goleman (1998) ha definido a la inteligencia emocional como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones. En esta definición, Goleman ha considerado veinticinco aptitudes emocionales, clasificadas a su vez en dos grandes grupos: Aptitud personal y aptitud social.

✓ Aptitudes personales o Intrapersonales.

Son las que determinan el dominio de uno mismo, comprenden las siguientes aptitudes: Autoconocimiento, Autorregulación y la motivación.

**Autoconocimiento:** Consiste en conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones, se enfoca en etiquetar los sentimientos

mientras éstos ocurren. Este autoconocimiento comprende, a su vez, tres aptitudes emocionales:

Conciencia emocional: Reconocimiento de las propias emociones y sus efectos.

Autoevaluación precisa: Conocimiento de los propios recursos interiores, habilidades y límites.

Confianza en uno mismo: Certeza sobre el propio valer y facultades.

**Autorregulación:** Se enfoca en manejar los propios estados internos, impulsos y recursos. Esta autorregulación está formada por cinco aptitudes emocionales:

- ✓ Autodominio: Mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales.
- ✓ Confiabilidad: Mantener normas de honestidad e integridad;
- ✓ Escrupulosidad: Aceptar la responsabilidad del desempeño personal.
- ✓ Adaptabilidad: Flexibilidad para reaccionar ante los cambios.
- ✓ Innovación: Estar abierto, bien dispuesto para las ideas, los enfoques novedosos y la nueva información.

**Motivación:** Es la tendencia emocional que guía o facilita la obtención de las metas.

La motivación se compone de cuatro aptitudes emocionales y comprende:

Afán de triunfo: Afán orientador de mejorar o responder a una norma de excelencia.

Compromiso: Alinearse con los objetivos de un grupo u organización.

Iniciativa: Disposición para aprovechar las oportunidades.

Optimismo: Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses.

✓ Aptitudes sociales

**Empatía:** Se refiere a la captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos.

Las competencias que miden la aptitud social son:

Comprender a los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, orientación hacia el servicio, aprovechar la diversidad, conciencia política.

Para Vallés y Vallés (2006), la empatía es percibir lo que otros sienten sin decirlo; lo revela su tono de voz, su expresión facial y otras maneras no verbales. Es la capacidad de percibir esas comunicaciones sutiles. Nace de aptitudes más básicas, sobre todo del autoconocimiento y autodominio.

**Habilidades Sociales:** Es referida a la habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables, sirven de apoyo a varias aptitudes. El manejo de las relaciones personales contribuye dentro de las organizaciones a un mejor desempeño laboral.

Las habilidades sociales son un conjunto de destrezas (como persuasión, liderazgo, capacidad de trabajo en equipo, tolerancia, etc.) que nos permiten relacionarnos de la mejor manera posible con otra u otras personas. Entre las habilidades sociales más importantes podemos mencionar las capacidades de:

- 1) Liderar a otras personas
- 2) Motivar a un grupo para que alcance objetivos específicos
- 3) Escuchar y entender a otra u otras personas

- 4) Persuadir a otros seres humanos para que hagan algo que es necesario hacer o algo que queremos que hagan
- 5) Conciliar, negociar o mediar en procesos conflictivos
- 6) Agradar, cautivar o seducir a otra u otras personas, tanto en la vida afectiva como en la profesional.

Las habilidades sociales han sido ponderadas desde el principio de los tiempos, en los textos de los psicólogos y pensadores antiguos. Hoy se han vuelto más importantes aún debido a las complejidades de la vida contemporánea, tanto en el aspecto personal (estrés, conflictos y malentendidos, desacuerdos, etc.), como en la vida organizacional (hipercompetencia, excelencia en el servicio al cliente, liderazgo de alta calidad, etc.)

Alarcón, Fuentes y Armendáriz de la ciudad de México, en el año 2017, investigaron “La inteligencia emocional y su relación con el liderazgo de los directores de escuelas de educación básica” la investigación fue realizada para el “Centro De Investigación y Docencia De Los Servicios Educativos Del Estado De Chihuahua”. El estudio se llevó a cabo por medio de una investigación cuantitativa por medio de encuestas se realizó la recopilación de información, su hipótesis fue “Los directores escolares que desarrollan las habilidades de la inteligencia emocional no cuentan con habilidades para ser líderes más eficaces en la institución educativa”.

Ellos realizaron un análisis por edad de la variable de inteligencia emocional, basados en que las personas de mayor edad se sienten más libres de expresar sus emociones y se debe a que tienden a involucrarse más en las situaciones y comprenden aún más a los demás; respecto a esto, Papalia, Olds, Felman (2005) plantean que: “la estabilidad emocional a lo largo de la vida está sujeta a

variaciones, aunque en la edad madura las emociones se vuelven más complejas, o quizás agrídulces, porque las personas adultas han aprendido a aceptar lo que viene”.

Con respecto a lo anterior podemos citar a Goleman (1998) quien menciona: “las emociones, son importantes para el ejercicio de la razón, pues son las emociones las que guían nuestras decisiones”.

Argumentando que los resultados sugieren que la madurez de los sujetos se ve reflejada en un adecuado manejo de emociones y que al transcurrir los años se ve potencializado. Y esto se ve reflejado en el manejo de las instituciones. Obviamente no se debe dejar a un lado que si se tiene un desarrollo adecuado de IE durante la infancia algunos jóvenes no son la excepción en cuanto al adecuado manejo de emociones.

Sus conclusiones fueron que el liderazgo se basa mayoritariamente en la inteligencia emocional que poseen los directivos de la institución educativa, pues ellos maximizan las habilidades de sus docentes al ejercer una fuerza positiva en ellos.

Otra de sus conclusiones fue que la inteligencia emocional y el liderazgo están directamente relacionadas, aunque ambas ejercen funciones diferentes estas crean una armonía y sensación de bienestar dentro del clima laboral que se maneja esto se ve reflejado en el rendimiento laboral que ellos tienen.

Así mismo afirman también que aquellos que poseen un alto grado de inteligencia emocional son mejores líderes e inspiran y conducen a los que se encuentran a su alrededor

En la Revista Electrónica Educare, durante el 2004, Ileana Vargas, presenta un artículo titulado: “La inteligencia emocional en las instituciones educativas”, en el cual enseña la importancia que tiene la IE dentro de las instituciones educativas, afirmando que: *“Hoy en día las personas y muy especialmente los docentes, se ven envueltos en horarios de trabajo muy rígidos, cargados de tareas, responsabilidades múltiples y algunas funciones que de alguna manera van socavando las buenas relaciones humanas.”*

Esto nos quiere decir que debemos estar más conscientes que la educación ha evolucionado a un punto en el cual debemos tomar en cuenta las relaciones interpersonales, no solo se trata de enseñar nuevas temáticas a los alumnos si no de enseñar habilidades para la vida.

Tomando en cuenta lo anterior se retoma el hecho de que los docentes reflejan en sus estudiantes y entregan a sus estudiantes los estados del ánimo y también las emociones con las cuales se encuentran en el momento de estar con ellos. Es aquí donde entra la IE a ocupar un papel mucho más importante del que se le ha presentado a lo largo de los años.

Vargas (2004) afirma que la IE se puede aplicar en el área laboral “Primeramente, descubriendo las capacidades y cualidades de las personas para estimular el alcance de metas, el secreto está en desencadenar esas capacidades en la gente, a permanecer tranquilos en momentos de estrés, a tomar mejores decisiones, a valorar las capacidades individuales de la gente que está a nuestro alrededor, a no alabar a las personas en grupo, sino a descubrir las fortalezas de cada individuo.”

Es decir que los individuos no solo se conocen a sí mismos y piensan en su propio bienestar, sino que comienzan a valorar a sus pares, y a conocer de primera mano

las habilidades que estos poseen y los toman en cuenta para la toma de decisiones para estar siempre involucrados en la mejora continua.

Con este artículo, Vargas concluye que los directores de las instituciones educativas deben estar claros a la hora de su cargo, el reflejo de la seguridad en su personal es de suma importancia así mismo deben ejercer un papel de líder con IE, el cual sirve para poseer un alto grado de influencia positiva, compromiso, motivación, optimismo e iniciativa por parte de su personal docente lo cual lleva a disminuir situaciones tensas dentro de la institución a la hora de colaborar con sus compañero de trabajo obteniendo de esta manera un ambiente sano y óptimo para el funcionamiento institucional.

Luego de casi 40 años de investigación por parte de Chen, J., & Guo, W. (2018). "Emotional intelligence can make a difference: The impact of principals' emotional intelligence on teaching strategy mediated by instructional leadership. *Educational Management Administration & Leadership*", sobre estudios de liderazgo de los directivos de las instituciones educativas, se vieron centradas en las prácticas y cumplimientos de las demandas que exigen la educación de sus países, sin embargo comenzaron a observar que el ámbito emocional de los directivos afecta a los docentes y su desempeño durante esta investigación se estableció que existe una asociación entre IE de los directores y el liderazgo institucional dicho de otra forma, los directores emocionalmente inteligentes encuentran las mejores maneras para influir en sus profesores y el desempeño de los mismos, para ello los autores trabajaron con una muestra de 534 profesores de primaria de 54 escuelas de China, basados en tres hipótesis: existe una relación entre la inteligencia emocional de los directores y sus prácticas de liderazgo instruccional, existe una relación entre las

prácticas de liderazgo instruccional de los directores y las estrategias de enseñanza de los profesores y existe una relación entre la inteligencia emocional de los directores y las prácticas de enseñanza de sus profesores, mediada por el liderazgo institucional de los directores.

Las investigadoras pudieron respaldar sus tres hipótesis. Específicamente en las áreas donde se evidencian las competencias emocionales de los directores en cuanto al entender y regular las propias emociones. Otro de los hallazgos significativos implica con el hecho de que los docentes perciben a los directores como administradores institucionales lo cuales están para definir la misión de la institución y no en agentes que apliquen un aprendizaje positivo dentro de la misma esto confirma que en las instituciones educativas chinas los directivos confían en tareas administrativas exclusivamente.

Las autoras encontraron que las distintas dimensiones de la inteligencia emocional (evaluación de las propias emociones, evaluación de las emociones del resto, uso de la emoción y regulación de la emoción) parecen ser componentes clave para apoyar el trabajo de los directores como líderes instruccionales.

Concluyeron que “Un líder escolar emocionalmente “capacitado” es capaz de identificar sus emociones y las del resto de las personas a su cargo y puede entender y expresar su sentir con precisión, desarrollando relaciones que permiten guiar a otros en la escuela”. (Chen, J., & Guo, W. (2018). Emotional intelligence can make a difference: The impact of principals’ emotional intelligence on teaching strategy mediated by instructional leadership). De acuerdo con el estudio las emociones son clave para el desempeño de los directores, en especial donde se involucran las reformas al sistema educativo de acuerdo con los contextos.

### **2.3 Desempeño del director.**

Cabe señalar que es necesario realizar una comparación sobre el perfil de los directivos de los centros escolares de El Salvador con respecto a otros países los cuales están catalogados como exitosos, según la “Ley de Carrera Docente” la cual es encargada de garantizar que la docencia sea ejercida por educadores inscritos en el Registro Escalafonario del Ministerio de Educación, esto quiere decir que tanto educadores como directores deben poseer los requisitos necesarios para ejercer los diferentes puestos en los cuales se encuentren asignados.

Art. 42.- El Ministerio de Educación, a través de la unidad de recursos humanos será el responsable de la administración del escalafón magisterial y del Registro Escalafonario; esto no impedirá que dicho registro pueda administrarse descentralizada en la forma que determine el Ministerio de Educación.

Estructura administrativa de los centros educativos oficiales

Art. 43.- La estructura administrativa de los centros educativos oficiales la integran los directores, subdirectores y el Consejo Directivo Escolar.

Requisitos para el cargo de director

Art. 44.- Para desempeñar el cargo de director en instituciones de educación parvulario, básica, media y especial se requiere:

- a) Ser Docente Nivel Dos como mínimo;
- b) Tener cinco años de servicio en el nivel educativo correspondiente;
- c) Haberse sometido al proceso de selección establecido en esta Ley;
- d) Ser de moralidad y competencia notorias; y,

e) No haber sido sancionado por faltas graves o muy graves durante los últimos cinco años a la elección.

#### Requisitos para el cargo de subdirector

Art. 45.- Para desempeñar el cargo de subdirector en instituciones de educación parvulario, básica, media y especial se requiere:

- a) Ser Docente Nivel Dos como mínimo;
- b) Tener tres años de servicio en el nivel educativo correspondiente;
- c) Haberse sometido al proceso de selección establecido en esta Ley;
- d) Ser de moralidad y competencia notorias; y,
- e) No haber sido sancionado por faltas graves o muy graves durante los últimos cinco años a la elección.

#### Periodo de los cargos de director o subdirector

Art. 46.- Los cargos de director o subdirector podrán tener una duración hasta cinco años, pudiendo prorrogarse por períodos iguales, si el resultado de la valoración de su labor por el Consejo de Profesores, Consejo de Directivo Escolar y Consejo de Alumnos, de acuerdo con los reglamentos respectivos, le es favorable al educador que los desempeñe, en todo caso, el Tribunal Calificador deberá emitir fallo.

#### Disposición común

Art. 47.- Para desempeñar cargos de director o subdirector en instituciones educativas de hasta tres profesores, se requiere ser Docente Nivel Dos como mínimo y haber sido seleccionado por los maestros del centro educativo.

Todas las instituciones educativas en que trabajen más de una jornada diaria con distintos grupos de alumnos y diferente personal docente serán administradas por un solo director.

En las instituciones de educación básica podrá nombrarse un subdirector por cada jornada de trabajo, en atención a las necesidades del servicio.

En las instituciones de educación media, podrá nombrarse hasta dos subdirectores, en atención a las necesidades del servicio.

Del director

Art. 48.- El director de la institución educativa velará por la integración y funcionamiento del Consejo Directivo Escolar, Consejo de Profesores y Consejo de Alumnos con quienes coordinará las actividades administrativas y técnicas propias de cada organismo para el buen funcionamiento del centro educativo, respetando los procedimientos legales establecidos.

El subdirector sustituye al director en casos de ausencia, excusas o impedimentos.

Marco Normativo para la gerencia educativa en El Salvador.

Para ejercer como gerente director de un centro escolar, el MINEDUCYT tiene una serie de documentos oficiales que regulan la función de director y del personal que labora en un centro escolar público. Algunos de esos documentos son leyes, otros son políticas, reglamentos, normativas y orientaciones.

Para ciertas áreas del quehacer educativo, no se tiene una claridad absoluta de los lineamientos ministeriales. Esto sucede por diversas causas, entre ellas, se pueden mencionar, el cambio de una gestión administrativa y sus prioridades, no actualización del contenido del documento, reestructuración organizativa y funcional de instancias del Ministerio de Educación, factores de micropolíticas (resistencia al cambio de grupos dentro de la institución), descoordinación entre los niveles jerárquicos y dependencias ministeriales, entre otros.

<p><b>Leyes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Constitución de la República de El Salvador</li> <li>● Ley General de Educación</li> <li>● Ley de la Carrera Docente y su reglamento.</li> <li>● Ley Del Instituto Salvadoreño De Bienestar Magisterial</li> <li>● Ley de Educación Superior</li> <li>● Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública y su reglamento.</li> <li>● Ley de Ética Gubernamental</li> <li>● Ley de creación del Instituto Nacional de Formación Docente</li> <li>● Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia (LEPINA)</li> <li>● Ley del Programa Vaso de Leche Escolar</li> <li>● Ley de Desarrollo Científico</li> </ul>	<p><b>Acuerdos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Acuerdo No. 15-0862 Normativa para el desarrollo del Servicio Social Estudiantil de estudiantes de Educación Media y Superior en oficinas centrales y departamentales del Ministerio de Educación.</li> </ul> <p><b>Documentos y planes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Plan Cuscatlán (2019-2024)</li> <li>● Plan Estratégico Institucional (2019-2024)</li> <li>● Guía para la elaboración del PEI- PEA No. 2</li> <li>● Gestión Escolar Efectiva (5 documentos)</li> <li>● Propuesta Pedagógica Documento No. 2 SIEITP</li> <li>● Evaluación al Servicio del Aprendizaje</li> <li>● Fundamentos Curriculares de la Educación Nacional</li> </ul>
<p><b>Normativas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Elementos para el Desarrollo de Modelo Pedagógico del Sistema Educativo Nacional</li> </ul>	<p><b>Políticas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Política Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Normas Técnicas de Control Interno Específicas del Ministerio de Educación</li> <li>● Normativa para la legalización de maestros idóneos.</li> <li>● Normas éticas para la función pública</li> <li>● Manual de normas y políticas de uso y administración de las aulas informáticas</li> <li>● Normativa de Funcionamiento No. 5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Política Nacional de Desarrollo Profesional Docente</li> <li>● Política de Equidad e Igualdad de Género</li> <li>● Política de Educación Inclusiva</li> <li>● Política Nacional de Educación y Desarrollo Integral de la Primera Infancia</li> </ul> <p><b>Reglamentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Reglamento especial de la Educación no Presencial en Educación Superior</li> <li>● Reglamento de creación de los CDE</li> </ul>
---	--

Tabla 1 Marco Normativo para Gerencia Educativa

Para Noriega y Muñoz (1996), el director de la escuela debe valorar sus capacidades para el soporte de una gerencia educativa acorde con las exigencias planteadas tanto en el marco jurídico como por la comunidad educativa que demanda una visión integral que considere el ambiente y cultura del trabajo en equipo, favorezca la participación creativa y la innovación, habilidad para obtener y procesar información relevante para gestión y la resolución de problemas, capacidad de negociación y generación de compromisos y responsabilidades, liderazgo, disposición para el cambio, habilidad para asesorar en los procesos docentes y administrativos, capacidad de establecer articulaciones y vinculaciones con la comunidad y su entorno, entre otras.

Robbins, P. y Judge, A. (2013). "Comportamiento organizacional". señala que las funciones del gerente educativo son:

- La planeación, que consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades.
- La organización, según la cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones.
- La dirección, por cuanto los gerentes son los responsables de motivar a los subordinados, redirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación.
- Influenciar al equipo del proyecto, teniendo conciencia del ambiente que lo rodea, de la cultura de la organización y de los factores que pueden afectar el desempeño de las personas como individuos dentro del proyecto.
- Asegurar un comportamiento Profesional y Ético (Ariza, 2009).

Según el Reglamento de la Carrera Docente, las funciones de un director o directora de un centro escolar público son las siguientes:

Atribuciones del director

Art. 36.- Son atribuciones y obligaciones del director de institución educativa, las siguientes:

- a) Promover y organizar el Consejo Directivo Escolar, el Consejo de Profesores y el Consejo de Alumnos, velando por su correcto funcionamiento;
- b) Planificar y organizar el trabajo docente en forma participativa con el consejo de profesores, atendiendo los planes y programas de estudio y disposiciones que se reciban en tal sentido;
- c) Realizar actividades de orientación pedagógica y administrativa al personal docente de la institución mediante reuniones de trabajo;
- d) Dar

seguimiento pedagógico a los maestros en las aulas, con propósitos de observar su desempeño y proporcionar la ayuda técnica necesaria; e) Organizar la matrícula escolar, f) Elaborar y autorizar mensualmente el pago de salario del personal de la institución; g) Legalizar con su firma y sello de la institución, los certificados, títulos, constancias y certificaciones de calificaciones de los estudiantes; h) Estimular y apoyar las iniciativas de los docentes de la institución, cuando favorezcan el desarrollo de las actividades escolares; i) Organizar anualmente al personal docente, asignándoles los grados o secciones, en base a las preferencias, experiencia, aptitudes, habilidades y destrezas de los educadores;

j) Apoyar innovaciones pedagógicas que tiendan a cualificar la educación; k) Velar por que la institución educativa esté abierta, media hora antes de iniciar las labores y cerrada al finalizar las mismas; l) Sustituir al profesor de aula cuando éste no asista a la institución y el subdirector tenga grado a su cargo, en el nivel de educación básica; ll) Investigar con el Consejo y el personal docente las causas que generan la inserción, ausentismo y repitencia escolar en su institución, con propósitos de atender las que sean endógenas al Sistema; m) Extender en forma gratuita las constancias y certificaciones de estudio que le fueren solicitados por los estudiantes, padres o encargados; n) Entregar conforme inventario, los bienes de la institución tales como equipo, mobiliario, libros y los documentos que forman parte del Registro Escolar, al momento de cesar en sus funciones y recibirlos en la misma forma, al asumir al cargo; o) Emitir los informes que le sean solicitados en su calidad de funcionario, que de acuerdo a la Ley y su labor debe realizar. p) Firmar y sellar todo documento que le fuere solicitado razonando su firma, si fuese necesario, pero sin poder denegarla. q) Organizar en forma participativa el horario general de clases de

la institución; r) Velar por la conservación del Registro Académico de los alumnos y exalumnos de la institución; s) Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y disposiciones que sobre la carrera docente, la educación y como empleado público le competen, en base a los procedimientos establecidos; t) Convocar y presidir las reuniones del Consejo de Profesores; u) Promover la armonía y respeto entre el personal docente, alumnos y padres de familia; v) Orientar al personal docente y administrativo para el mejor ejercicio de sus funciones; w) Establecer y mantener buenas relaciones con los padres de familia, tutores o encargados con la finalidad de obtener información que favorezca la adaptación de la institución a las necesidades de los alumnos y a la vez compartir la responsabilidad en la educación de los mismos; x) Designar con el aval del Consejo de Profesores, a un miembro del personal docente, para que en ausencia coincidente del Director y el Subdirector, asuma las funciones de coordinar las actividades de la institución educativa; y) Llevar el expediente del desempeño profesional de los educadores; z) Elaborar junto con el Subdirector el Reglamento Interno de la institución educativa, enriquecerlo con la participación del Consejo de Profesores y darlo a conocer al Consejo Directivo Escolar.

Por otro lado se encuentran los países europeos que a diferencia del sistema educativo salvadoreño poseen mayores requisitos a la hora de optar por estos puestos, algunos de los requisitos que presentan es la exigencia de maestrías o estudios en postgrados que, implicados en la administración de centros escolares, experiencias en el manejo de personal etc.

De acuerdo con EURYDICE, Red Europea de Información en Educación (1996), la Unión Europea llegó a acuerdos en cuanto a las reformas dentro de la educación

estableciendo requisitos por países un tanto similares por ejemplo se estableció que “Todos los países establecen como prerrequisito que los aspirantes al puesto de director tengan experiencia docente”. Este requisito vario con los diferentes países dependiendo de sus leyes en países como Francia, Italia y Portugal, son de 5 años como mínimo de experiencia en el área de docencia, a diferencia de Bélgica que exigen como mínimo 10 años de experiencia. En Escocia el tiempo de experiencia es menor solo se requieren 2 años para optar por el puesto de directivo. En Alemania, además de la experiencia profesional requerida, los profesores que aspiran al puesto de director deben haber desempeñado puestos de responsabilidad en la función pública. En Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte, los directores deben tener experiencia específica en tareas administrativas dentro del centro. Aparte de la experiencia laboral los países pertenecientes a la Unión Europea requieren que tengan estudios en el área administrativa con el fin de obtener las competencias necesarias para poder dirigir un centro escolar. Por ello muchas universidades ofrecen cursos para la administración de centros escolares, así como post grados.

En los países de Asia, como China, Indonesia, Japón, Taiwán, toman muy en cuenta la integridad profesional y los valores de los directivos y los maestros no solo consideran la experiencia profesional o la formación académica, ya que creen fielmente que los valores y la integridad docente son de mucho peso a la hora de dirigir y enseñar en un centro educativo.

Según Vivien Stewart escribe como una de las conclusiones de la cumbre de la profesión docente, organizada por la Sociedad Asia en 2013. "El reto en China es redefinir el sistema para hacerlo más científico", el reto de China según Stewart es

crear un perfil que pueda ser aplicado a todos los aspirantes a directores sin importar el contexto donde se encuentren, un reto bastante ambicioso ya que es de conocimiento público que los contextos varían dependiendo del lugar donde se encuentre el centro escolar.

Stewart en su libro Educación de primer nivel: aprendiendo de modelos internacionales de excelencia e innovación (2012), señala que son muchos los aspectos que se tienen en cuenta en los países asiáticos a la hora de evaluar a cada aspirante a director en el cual se hace referencia al sistema de evaluación de Singapur llamado Sistema de Gestión de la Mejora del Rendimiento no solo para docentes si no para los directores en el cual se exploran aspectos de personalidad, liderazgo e inteligencia emocional, en este país es obligatoria la evaluación cada año solo para verificación de datos.

En Hong Kong por otro lado las evaluaciones se llevan a cabo anuales dentro del centro escolar en forma de encuesta a los docentes como una forma de mejora constante de parte del director y por parte del gobierno son cada 3 años.

Tomando en cuenta los perfiles de los directivos en los diferentes países alrededor del mundo, se puede apreciar cómo estos resultan más exigentes para la contratación de los mismos, por un lado, no solo requieren la experiencia educativa que se requiere en la mayoría de los países si no se requiere de preparación administrativa y de manejo de personal incluyendo habilidades de inteligencia emocional.

El liderazgo del director se alcanza al tener la capacidad de proyectarse como un guía ante sus docentes, porque es a través de su liderazgo que dirige, coordina,

impulsa, evalúa y crea condiciones para que la institución se desarrolle de la mejor manera.

Caraballo (2015) considera que el liderazgo del director es un desempeño que implica inspirar, comunicar y motivar a los otros para que alcance una meta determinada, de manera que todos los directivos deben ser líderes educacionales con la finalidad de mejorar las experiencias dentro de las instituciones.

Benavides (2010) comprobó que el liderazgo pedagógico se ve fortalecido con el trabajo colaborativo a través de la renovación de ideas y metodologías, y un adecuado manejo de las emociones por parte de los directivos de las instituciones educativas por otro lado Ponce (2008) detectó que el estilo de liderazgo que más practican los directores, maestros y padres de familia es el democrático, el cual tiene efectos positivos, Thieme (2005) demostró que la relación entre dimensiones de liderazgo y variables de desempeño es positiva, Reyes (2012) determinó que no existe relación significativa entre la percepción del liderazgo autoritario coercitivo y el desempeño docente en el nivel secundario, Farías (2010) concluye que el liderazgo autoritario tiene mejores resultados, Guaraca (2012) considero necesario y oportuno una propuesta dirigida a trabajar en forma participativa el código de Convivencia Institucional y Medina y Gómez (2014), expone que los líderes consultados confirman la pertinencia y necesidad del dominio de competencias presentadas en el modelo de formación de líderes/directivos.

Según Luer (2014) el líder debe poseer cinco características:

- Define su dirección y mantienen el rumbo (corresponde a la fuerza y claridad con la que se alcanzarán las metas).

- Centra su motivación en el por qué (el por qué es el verdadero motor que impulsa al cómo y al qué).
- Conoce y utiliza sus fuerzas y habilidades (enfocar la energía y atención en maximizar los rasgos fuertes).
- Tiene disposición para aprender (la disposición de aprender de uno mismo es efectiva para encontrar los por qué y los nuevos rumbos que hagan al líder una mejor persona).
- No teme a los errores (el secreto está en aprender de éstos y convertirlos en conocimiento que ayude a mejorar)

Para Evia (2016), las características que todo líder debe poseer son las siguientes: ética y seguridad, impulsar la autoorganización, conexión y pertenencia, aprendizaje efectivo e impulso del crecimiento. Afirma que, para lograr la ética y seguridad, el líder debe comportarse de una forma que sea consistente con sus valores y que se comunique con sus colaboradores de una forma que intencionalmente cree una sensación de seguridad. En cuanto a impulsar la auto-organización, consiste en proveer de metas y objetivos con guías y dirección relajada, es decir, mostrar un rumbo claro, pero permite que cada persona administre su tiempo y su carga de trabajo.

Además de lo anterior, Evia (2016) también hace énfasis en la conexión y pertenencia, que se refiere a comunicar de forma abierta y constante, o bien, crear una sensación de triunfar y fracasar juntos; al unir estos dos aspectos los trabajadores sienten que pertenecen al equipo y a la organización. Respecto al trabajo de los colaboradores o aprendizaje efectivo, es necesario que les permitan

tomar riesgos a pesar de la posibilidad de fallar y que generen espacios para que todos aprendan de los errores de los demás. Cuando un líder muestra compromiso con el crecimiento de los miembros de su equipo (impulso del crecimiento), ellos son motivados para ser recíprocos, y expresan su gratitud y lealtad dando su mejor esfuerzo. Por ello, si un líder quiere inspirar para que todos trabajen al máximo, debe apoyarlos en su entrenamiento y para recibir ascensos, además de apoyar todos sus proyectos.

Las seis funciones que debe desempeñar un líder según Marza (2014) son:

Función de dirigir y orientar. Consiste en el ejercicio de la dirección para encabezar los procesos, guiando al personal por el camino correcto y coordinando cada actividad a fin de que todos caminen por el rumbo establecido.

Función de participar y delegar. Se refiere al papel protagónico que juega el dirigente en el cumplimiento de la actividad, no solamente orientando a los colaboradores, sino cumpliendo con una parte del programa.

Función de consultar y decidir. La decisión se refiere a una resolución que se adopta frente a otras posibles alternativas, una vez resuelto se dispone el cumplimiento efectivo, convirtiéndose para quienes deben ejecutar la resolución en un mandato; en cambio, la consulta hace referencia a solicitar consejo, a investigar documentos o examinar junto a otras personas un tema concreto para escoger la mejor decisión.

Función de prever y planificar. Significar ver con anticipación los acontecimientos venideros, para ello no requiere ser adivino ni consultar uno de ellos, lo que precisa es realizar un estudio histórico y luego un análisis de los sucesos actuales, juntando esto al proyecto de la organización y su capacidad visionaria como líder, podrá determinar lo que vendrá para los integrantes y la organización en el futuro.

Función de rendir cuentas. Es un procedimiento con diferentes metodologías que sirven para poner en conocimiento de todos, las acciones y los resultados del cumplimiento de responsabilidades.

Función de gestión. Es la habilidad para buscar y obtener los recursos que necesita para cumplir el papel de líder

Bonora (2015) agrupa las funciones de un líder en siete: mandar, gestionar, cohesionar, aceptar, orientar, entrenar y representar. Agrega que las mismas las divide en dos categorías: unas son actividades hard (dura) que se enfocan a los resultados inmediatos; son las que permiten “facturar al final del mes” (mandar y gestionar); otras son actividades soft (suave), orientadas a las personas, que permiten crear y mantener el equipo como un equipo de alto rendimiento, el compromiso y los resultados sostenibles en el tiempo (cohesionar, aceptar, orientar, entrenar y representar).

## **2.4 Desempeño Docente**

El desempeño de los docentes abarca mucho más que el desarrollo de una clase o la transmisión de información hacia los estudiantes, no solo se ve reflejado en las notas de los estudiantes, sino, en su desempeño a nivel personal así como en su integridad como docentes y los valores que estos poseen, de esta forma se ven reflejadas las evaluaciones docentes en países asiáticos, como es el caso de Shanghái, Singapur, Hong Kong y Japón, los cuales poseen evaluaciones de desempeño de sus docentes obligatorias y formales

Según los informes de con EURYDICE, Red Europea de Información en Educación (1996) en estos países, la evaluación de maestros se establece a nivel nacional y existe un sistema para medir la calidad de sus docentes, cada una de las instituciones educativas son las encargadas de llevar a cabo las mismas, sumando también criterios como integridad profesional y sus valores el proceso muchas veces incluye cuestionarios previamente establecidos para colegas, alumnos y padres, así mismo los mejores evaluados se les entregan incentivos.

Por otro lado, en Finlandia según los datos obtenidos por Evaluación de Estudiantes (PISA, por sus siglas en inglés) cuyos resultados se publicaron en diciembre de 2019, país que posee una de las mejores educaciones a nivel mundial, su sistema de evaluación es particular, debido a que ellos confían más en sus directores que en los datos que pueda establecer una evaluación.

Montenegro (2003), afirma (citado por Palomino, 2012) “El desempeño docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Así mismo, el desempeño se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto sociocultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente una acción mediante una acción reflexiva”. Y más adelante agrega que es importante medir este desempeño, porque: “El desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y calificar la profesión docente.” El desempeño docente es el cumplimiento de sus actividades, funciones, y a la vez, teniendo un compromiso que va más allá del simple cumplimiento la innovación y la creatividad es indispensable en el docente.

El desempeño docente implica las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente en un aula de clases con sus alumnos para su logro de desarrollo integral. En un intento por simplificar esa complejidad, Montenegro (2003), nos dice: “Podrían considerarse tres tipos de factores: los asociados al mismo docente, los asociados al estudiante y los asociados al contexto.” Y continúa señalando: “Entre los factores asociados al docente está su formación profesional, sus condiciones de salud, y el grado de motivación y compromiso con su labor. La formación profesional provee el conocimiento para abordar el trabajo educativo con claridad, planeación precisa, ejecución organizada y evaluación constante. A mayor calidad de formación, mejores posibilidades de desempeñarse con eficiencia. Así mismo, mientras mejores sean sus condiciones de salud física y mental, mejores posibilidades tendrán para ejercer sus funciones. La salud y el bienestar general dependen a su vez, de las condiciones de vida de la satisfacción de las necesidades básicas, incluyendo el afecto.

Valdés (2006) señala que el desempeño de un profesor es “un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad.

Hamachek, (1970) destaca que los maestros que tienen mayor capacidad para alentar la motivación y el aprendizaje de los alumnos parecen tener el más alto grado las siguientes características: Disposición a la flexibilidad, al adoptar actitudes directivas, según lo reclame la situación. Capacidad para percibir el mundo desde

el punto de vista del alumno, capacidad para personalizar la enseñanza, disposición a experimentar, a ensayar cosas nuevas, habilidad para formular preguntas, conocimiento de la asignatura y temas afines, destreza para establecer procedimientos de exámenes, disposición a prestar colaboración concreta en el estudio, capacidad para reflejar una actitud comprensiva (gestos de sentimiento, comentarios positivos, sonrisas, etc.). Enseñanza en estilo coloquial, natural y desenvuelto, en la misma línea, Lafourcade, (1974), demostró que los factores con mayor incidencia en la capacidad y desempeño docente son:

Motivación, (alentar a los alumnos a pensar por sí mismos, incrementar de manera permanente el interés por la asignatura, presentar a la clase que constituyan verdaderos estímulos, etc.)

Estructura: (Presentaciones lógicamente ordenadas, actividades de clase planeadas en detalle, etc.)

Dominio del Contenido: (excelente información, no confundirse con preguntas inesperadas)

Habilidades para enseñar: (buen humor, oportuno, ejemplos basados en experiencias propias, dar vida a lo que enseña, etc.)

Rojas, (1978) y Estraño (1980), (citados por Damián y Villarroel, 2010) en interesantes investigaciones, reportan numerosos criterios de variados autores para tipificar la eficiencia del desempeño docente. Es así como se pueden resumir en conjunto variados indicadores para evaluar la gestión del profesorado:

- 1) Comprender la conducta humana;
- 2) Estar bien informado y generar la enseñanza;
- 3) Tener espíritu creativo;

- 4) Aplicar la enseñanza cualitativa, es decir, que refleje la profundidad del conocimiento y esté basada sobre la prueba empírica de la investigación;
- 5) Motivar el aprendizaje de los estudiantes mediante la utilización de enfoques de enseñanza y aprendizaje imaginativos y creativos mediante el desarrollo de contenidos que sean significativos y atiendan a las necesidades de los alumnos.
- 6) Fluidez verbal.
- 7) Cualidades morales y personales (paciencia y espíritu).

El Maestro, el profesor, el educador, ya no debe ser un simple expositor de temas, el docente está obligado a ser la persona que va a orientar al alumnado en el aprendizaje, no sólo desde el punto de vista del conocimiento y de las informaciones, sino también de los hábitos, aspiraciones preferencias, actitudes e ideales del grupo que regenta. El educador no debe olvidarse nunca de su rol, su labor debe ser la continuidad en la que se realiza y en el hogar, ya que se hace necesario el cultivo de la convivencia y la paciencia, así como el amor a la profesión para poder dar calidad a la enseñanza.

Durante el 2018, la UNESCO, por medio de un artículo titulado “¿Qué determina el buen desempeño de un docente?” nos da un panorama sobre que es un docente cualificado; se considera así a un: “docente que posee la cualificación académica mínima requerida en la formación de docentes (previa al ejercicio o durante su desempeño) para enseñar en un nivel de educación determinado, de conformidad con las políticas o leyes nacionales al respecto”.

Desde el inicio de la educación en El Salvador, se está en constante evolución a medida que surgen nuevos panoramas educativos; no obstante, para que exista un

verdadero cambio se debe modificar la mentalidad de los docentes y la perspectiva que se tiene con respecto a la educación.

Durante muchos años, el desempeño del docente no se ha tomado en cuenta, no existen investigaciones al respecto según Oscar Martínez quien durante el 2016 realizó una investigación titulada: “La evaluación del desempeño docente en la educación pública salvadoreña”, encontrando que en El Salvador no existen investigaciones previas al respecto, también se encontró con que: “El Ministerio de Educación no evalúa el desempeño docente. Es decir, no la hacen los asistentes técnicos pedagógicos y tampoco otras autoridades docentes. Tampoco es realizada por padres de familia, pares, organismos internacionales ni se hace la autoevaluación”. Martínez, O (2016).

Así mismo Martínez O, afirma que hasta hoy en día, esta temática está tomando un poco más de interés, ya que se están preparando algunos profesionales de la educación para que puedan desempeñar como asistente técnico pedagógico y puedan realizar evaluaciones docentes de manera asertiva, aunque no se cuenta con la gran cantidad de inspectores se está tratando de realizar un cambio en la educación, sin embargo según los especialistas Agustín Fernández y Óscar Picardo Joao durante una entrevista sobre “Evaluar a los docentes se hace imperativo, dicen especialistas” llevada a cabo el 21 de febrero del 2021 señalaron “que es necesario que las autoridades educativas le planten cara a impulsar la evaluación del desempeño de los docentes, si se quiere que la tan ansiada calidad educativa sea realidad”.

Por su parte, Óscar Picardo Joao, quien es director del Instituto de Ciencia, Tecnología e Innovación (ICTI), de la Universidad Francisco Gavidia, sostiene que

la evaluación de desempeño se debe realizar en todos los sectores profesionales especialmente en el área educativa ya que ahí es donde se presentan mayores problemáticas en cuanto a los resultados obtenidos en las pruebas aplicadas a los estudiantes. Para Picardo “la evaluación de los docentes es una deuda que se arrastra”, y que esta debe realizarse de manera prudente “hacerla no con fines punitivos, ni para señalar, sino con la finalidad de conocer su situación, capacitar a quienes lo requieran, y además tener certeza de que las personas que están a cargo de la formación son competentes”.

## **2.5 Inteligencia Emocional**

El concepto de Inteligencia Emocional llegó prácticamente a evolucionar toda la perspectiva que se tenía sobre las emociones y la inteligencia para garantizar el éxito en todos los ámbitos, tanto educativos, sociales e incluso laborales. Existen programas educativos los cuales imparten estimulación de inteligencia emocional tanto para adultos como niños, existen juguetes que dicen contribuir con el desarrollo de ésta adaptándose a las diferentes edades etc.

Dentro del área empresarial el tema de inteligencia emocional no es algo desconocido y es una de las herramientas en las cuales los expertos se basan para comprender la productividad laboral, éxito empresarial y hasta los requerimientos del liderazgo en los administradores, así como para la prevención de los desastres corporativos ayudando a la toma de decisiones.

Ya que las habilidades emocionales, constituyen una base para el despliegue de otras habilidades, Gardner ha mencionado que dentro de nuestra vida cotidiana no

hay nada más importante que la inteligencia intrapersonal ya que influye en la elección de puestos de trabajo como la selección de pareja y como nos relacionamos con otras personas.

Para Ruiz, L. E. (2010). En su investigación *El Líder Educativo: Características y Prácticas para Desarrollar Comunidades de Aprendizaje*, sostiene que “la función que juega el director de escuelas, como líder didáctico, va a depender no solo de las habilidades analíticas y prácticas que este posea, sino de la capacidad de armonizar creativamente las diferentes categorías de comunidades de aprendizaje, de manera que se pueda insertar en una red de aprendizaje continuo y sostenido”. Así mismo Castillo, dentro de su libro *Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI*, una publicación del 2005 afirma que “el líder educativo, en una comunidad de aprendizaje, debe aunar los esfuerzos de la facultad, de los estudiantes y el resto de la comunidad escolar para crear planes en conjunto que permitan desarrollar una educación de calidad que atienda las necesidades de todos los estudiantes”.

Burns (1978) introduce un nuevo concepto en estilo de liderazgo llamado liderazgo transformacional. Bass (1990b) define este estilo de liderazgo como un proceso en que los líderes y los seguidores participan de un proceso mutuo de elevarse el uno al otro a niveles más altos de moralidad y motivación. De acuerdo a Bass (1990b), el liderazgo transformacional ocurre cuando los líderes amplían y elevan los intereses de sus empleados, cuando generan conciencia y aceptación de los propósitos y la misión del grupo, y cuando estimulan a sus empleados a mirar más

allá de su propio interés, por el bien del grupo. Las características que exhibe el líder transformacional, según Bass (1990b), son las siguientes:

Carisma el líder provee visión y sentido de misión, imparte orgullo; gana respeto y confianza.

Inspiración el líder comunica altas expectativas, usa símbolos para enfocar esfuerzos, expresa propósitos importantes de manera sencilla.

Estímulo intelectual el líder promueve la inteligencia, racionalidad y solución de problemas cautelosamente.

Consideración individualizada el líder da atención personal, trata a cada empleado individualmente, aconseja, asesora.

Estos estilos de liderazgo se interrelacionan entre sí y el líder los utiliza como unas herramientas para enfocar las situaciones y utilizar las estrategias que promulgan estos estilos en la búsqueda de resultados positivos en la solución de las mismas.

Al tomar en consideración estos entendidos, Leithwood (2009) define liderazgo escolar como la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela. La labor del liderazgo puede ser realizada por personas que desempeñan varios roles en la escuela.

Las funciones del liderazgo pueden realizarse de muchas maneras, lo que va a depender del líder individual, del contexto y del tipo de meta que persiguen (Leithwood, 2009). El estilo de liderazgo asumido por cada individuo dependerá de la creencias, valores, reglas y normas que integren el comportamiento de cada individuo que conforma la organización educativa y la administración de las organizaciones educativas está fuertemente condicionada por los estilos de comportamiento de los docentes y gerentes educativos desarrollen en su

desempeño laboral dentro de la institución (González, 2011). En otras palabras, el estilo de liderazgo que asumen los directores tiene muchas bases teóricas y a veces representan posiciones ideológicas divergentes. Así se puede observar cómo el liderazgo educativo enfatiza el proceso de enseñanza aprendizaje, el transformacional se puede utilizar en el desarrollo profesional de destrezas de liderazgo de los miembros de la escuela, inclusive en toda la comunidad escolar y el distribuido para compartir el liderazgo, fomentar la participación y la descentralización jerárquica para que el cambio que necesitan los ambientes escolares surja de la base. Las prácticas de liderazgo no se ejercen de manera descontextualizada. La opción de cuáles serán aquellas que el director efectúe y cómo decida llevarlas a cabo, dependerán de elementos anteriores a la acción misma, que son posibles de distinguir como antecedentes de orden interno y externo

Figuroa, H. en 1995 publicó su investigación titulada “El liderazgo del director escolar en el proceso de implantación de la filosofía de calidad total”. Argumenta que el líder educativo tiene que valorar las prioridades y necesidades de la Comunidad Educativa. En los momentos iniciales de procesos de cambio se hace imprescindible el fortalecimiento de la plantilla, que dará consistencia a los proyectos que se emprendan. En esta tarea es cuando el líder “nace” y al mismo tiempo se “hace”, es cuando tiene que utilizar todas sus habilidades, la empatía, la motivación para consolidar y cohesionar al grupo de profesores y profesoras, siempre con un proyecto conciso hacia una ruta de trabajo definida, las cuales son parte importante dentro de la Inteligencia Emocional.

Martínez, O. (2016), en su investigación “La evaluación del desempeño docente en la educación pública salvadoreña”. Retoma los estudios de Daniel Goleman (1995)

y le suma mucha importancia a su definición de Inteligencia emocional la cual se define como «una meta habilidad que determina el grado de destreza que podemos conseguir en el dominio de nuestras otras facultades», describiéndola como el más importante de los factores que intervienen en el ajuste personal, en el éxito en las relaciones personales, el rendimiento en el trabajo y más importante en el liderazgo dentro de las instituciones. Destacando cinco elementos determinantes del desarrollo de la inteligencia emocional: la conciencia emocional, el autocontrol, la motivación, la empatía y la habilidad social. Las tres primeras dimensiones dependen fuertemente de la propia persona, correspondiéndose con el propio yo: ser consciente de uno mismo, saber controlar en cierto modo los propios estados de ánimo y motivarse a sí mismo. En contraposición, las otras dos dimensiones (empatía y habilidad social) hacen referencia a la relación con las otras personas, configurando ambas la competencia social según se explica a continuación:

- Conciencia de sí mismo: Capacidad de saber lo que se está sintiendo en un determinado momento y de utilizar las preferencias para guiar la toma de decisiones, basada en una evaluación realista de las capacidades y en una sensación bien asentada de confianza en sí mismos.
- Autocontrol: Manejar las emociones para que faciliten la tarea que se está llevando a cabo y no interfieran con ella; ser conscientes y demorar la gratificación en la búsqueda de objetivos; ser capaces de recuperarse prontamente del estrés emocional.
- Motivación: Utilizar las preferencias más profundas para encaminarse hacia los objetivos, ayuda la toma de iniciativa, ser más eficaces y perseverar a pesar de los contratiempos y las frustraciones que se presenten.

- Empatía: Darse cuenta de lo que están sintiendo las personas, ser capaces de ponerse en su lugar y cultivar la relación y el ajuste con una amplia diversidad de personas.
- Habilidades sociales: Manejar bien las emociones en las relaciones, interpretando adecuadamente las situaciones y las redes sociales; interactuar fluidamente; utilizar estas habilidades para persuadir, dirigir, negociar y resolver disputas; cooperar y trabajar en equipo.

De esta forma se ha demostrado en estudios como los de Colligan, T., y Higgins, E. (2005). *workplace Stress: Etiology and consequences*. Los cuales investigaron cuales son los factores generadores de estrés dentro de las instituciones educativas de instituciones públicas en Estados Unidos, dentro de su investigación llegaron a concluir que uno de los factores más notorios que generan estrés dentro de las instituciones es la falta de Inteligencia emocional de los directivos, generando un ambiente estresante para los maestros y por consecuencia se ve reflejado en su desempeño laboral.

Herrera, Buitrago, y Perandones. (2015). En su investigación sobre “Psicología Positiva e inteligencia emocional en educación”. Cuyo objetivo principal era determinar de qué manera la inteligencia emocional influye en el desempeño de los docentes, los investigadores llegaron a conclusiones “el desarrollo emocional debería ser el motor de la educación, porque posibilita las relaciones y la vida. En consecuencia, se requiere educar a niñas y niños emocionalmente competentes con la finalidad de que puedan alcanzar su desarrollo integral como personas”

Teniendo en cuenta la relación existente entre IE y rendimiento académico, se hace necesario la inclusión del desarrollo emocional en los programas escolares, razón

por la cual los sistemas educativos deberían asumir el aprendizaje emocional y social como fundamental y ponerlo al mismo nivel de las matemáticas, la ciencia, la lectura y la escritura. Otro de sus hallazgos se centró en el hecho de “la necesidad de implementar procesos de educación emocional para niños y adultos que sean orientados por los contextos educativos”. La escuela debe preocuparse por la naturaleza de la mente y enseñar el manejo de las emociones, así como los inconvenientes que conlleva reprimirlas. Además, las habilidades emocionales y sociales tienen un importante vínculo profundo. Por lo tanto, las emociones no deben ser erradicadas, sino empleadas como un recurso para abordar de manera adecuada las diversas situaciones. Se enfocaron en que “El objetivo fundamental de la educación se orienta a la formación integral de la persona, aspecto que solo es posible si se supera la postura tradicional y se articulan los contextos cognitivos y afectivos desde un proyecto curricular que permeabilice los diferentes niveles del sistema educativo y posibilite el reconocimiento de las emociones de los estudiantes, padres de familia, profesores, administrativos y directores de centros escolares. Llegando así a un reto en el cual es de equilibrar y articular la mente y el corazón en los docentes y poder, de este modo, enseñar a los niños a encontrar dicho equilibrio

Vasco (1993), también piensa que la calidad y las formas de interacción con el saber y en torno a él se ven afectadas por la calidad de la relación entre el maestro y sus estudiantes, y de estos entre sí. En los estudios realizados por Abarca, Marzo y Salas (2002), referente al tema de investigación, manifiestan que en el día a día de la labor docente, es en el proceso de enseñanza-aprendizaje-evaluación donde el aspecto afectivo surge como mediador en la relación que establece el docente con

sus estudiantes; y no se le puede negar ni excluir porque tal proceso es un suceso humano intersubjetivo que ocurre en un sistema social complejo como lo es, en su sentido más amplio, la escuela, sujeto a las características propias de cada cultura y pudiéndose dar de manera directa o indirecta (entiéndase esto último como todas aquellas acciones curriculares explícitas e implícitas que conocemos hoy como currículo formal y currículo oculto, respectivamente) Si la dimensión emocional es la clave en las relaciones humanas y la práctica docente se desarrolla en escenarios interactivos, es válido entonces el llamado de atención a todos y cada uno de los que practican la docencia a cualquier nivel, a desarrollar explícita e implícitamente competencias socio-afectivas, pues su papel mediatizador redundará en la adquisición de aprendizajes significativos, en el desarrollo emocional y en la convivencia pacífica de los discentes dentro y fuera del aula; pero también en la emocionalidad del propio docente y la eficacia de su labor.

Las tendencias actuales de la Psicología Educativa sugieren por ejemplo que los profesores, y todo el personal vinculado al sistema educativo, desarrollen competencias como la toma de decisiones oportunas y acertadas; la comunicación asertiva, afectiva y efectiva; la solución de conflictos de manera creativa y exitosa; la cooperación y trabajo en equipo, todo ello dentro y fuera del aula de clases, en relación con los discentes pero también con otros docentes, con el personal administrativo, las directivas de la institución y en general con toda la comunidad educativa. Indiscutiblemente esto requiere que el docente desarrolle su Inteligencia Emocional. Si le damos una mirada desde lo empresarial también encontraríamos explicaciones válidas a esta relación, por ejemplo hoy se sabe que en el ámbito laboral-profesional las competencias intelectuales no son garantía de éxito, son sólo

un aspecto que tiene necesariamente que unirse a las competencias sociales y afectivas, pues estas permiten la autosatisfacción de las necesidades emocionales haciendo del trabajador una persona motivada hacia su trabajo, con capacidad para resolver problemas en equipo y con desempeño y resultados de alta calidad entre otros. Los docentes como miembros de una organización educativa no solo en la comunicación y en la solución de problemas deben ser efectivos como se mencionó hace poco, sino también personas con un alto compromiso, identidad y lealtad con la empresa que le permita así adueñarse de los procesos, de las ideas y de los cambios dentro de la misma, convirtiéndose esto en una gran ventaja competitiva en el mercado.

Gallego, D (2002), proporcionan ideas de cómo cada una de las dimensiones de la Inteligencia Emocional se presentan en las situaciones de aula, cuando el docente interactúa con otros miembros de la comunidad educativa, especialmente con los estudiantes:

Autoconciencia: La introspección y el reconocimiento de sus puntos débiles y fuertes, la confianza que en sí mismo demuestre, la atención que preste a sus estados de ánimo interiores y las expresiones que haga de ellos ante sus alumnos, son aspectos que un docente competente debe trabajar y afianzar antes de enfrentarse a la enseñanza de los mismos a su grupo de alumnos. Es indispensable que el docente tenga una clara conciencia de sí mismo y de sus procesos emocionales, ya que el modelo de comportamiento emocional que manifieste será un acontecimiento determinante que influirá en el aprendizaje emocional de sus alumnos. Además, el docente es una pieza clave para que niños, jóvenes y adultos presten atención y aprendan a percibir sus propias emociones.

Autocontrol: La observación y percepción de las emociones influye en el proceso posterior de afrontamiento. Muchos docentes se preguntan a menudo cómo salir bien librados de algunas situaciones críticas y comprometidas en las que se ven inmersos en su tarea educativa: la hostilidad de algunos alumnos, padres o colegas, el estrés y la ansiedad de preparar una nueva asignatura que no se conoce, la crítica de un superior por la forma de manejar la clase, la apatía que provoca la realización de tareas repetitivas, etc. Las estrategias utilizadas por los docentes para controlar estas situaciones de carga emocional pueden ser variadas: evitar, aguantar, minimizar, cambiar los acontecimientos o buscar información y asesoramiento.

El conocimiento de los discentes de la institución en la que se trabaja, junto con el dominio de un método de trabajo y de las habilidades para la comunicación interpersonal, son recursos que le ayudan a reducir la incertidumbre de las situaciones críticas y hacerlas más predecibles y controlables. El que afrontemos determinadas situaciones en forma controlada o descontrolada estará determinado por las emociones y sentimientos. El autocontrol puede ser enseñado y aprendido, y debe convertirse en un objetivo pedagógico en el sentido que implica asumir responsabilidad, determinar secuencias de acciones y generar previsiones, al mismo tiempo que es un medio necesario para lograr la autonomía personal. Por ello es imprescindible seleccionar técnicas y elaborar estrategias para generar en niños, jóvenes y adultos modos de control de las propias emociones y reducir así su vulnerabilidad a condiciones externas e internas.

Automotivación: De los resultados que se aprecian en la educación actual a veces queda la sensación que nos detenemos en cultivar más los cerebros y no la voluntad. Cualquier profesional de la enseñanza estará de acuerdo en que la falta

de motivación propia, en alumnos y colegas es un problema con el que se encuentran muchas veces en su trabajo.

Como responsables de la tarea educativa, los docentes deben reconstruir los conocimientos que la ciencia ha producido, pero también otros que quizá sean más útiles en la vida, tales como aprender a luchar ante la adversidad, ser persistentes en el esfuerzo y luchar por conseguir las metas personales. Así como para algunos alumnos que tienen seguridad en sí mismos y en sus capacidades un suspenso puede ser positivo porque les demuestra que puede superarse incluso ante las dificultades, para otros alumnos con menos confianza un suspenso puede llevarlos a la indefensión aprendida si el resultado del suspenso se repite reiteradamente y no encuentran relación entre su acción y el resultado, aunque sus capacidades sean las adecuadas. Los alumnos sometidos al fracaso repetido se imponen metas que son demasiado bajas o excesivamente altas. Es un modo de refugiarse ante el miedo y la amenaza del fracaso.

En el primer caso, al buscarse objetivos relativamente fáciles se garantiza el “no fracaso” pero no se consiguen logros mayores. En el segundo, al imponerse metas inalcanzables.

El fracaso no es tan humillante porque siempre se puede achacar a factores externos la propia habilidad, como por ejemplo a la dificultad de la tarea. Las expectativas son, en la mayoría de los casos, una percepción subjetiva que puede quedar lejos de las posibilidades reales de una persona. Los docentes tienen la oportunidad de desmontar estas percepciones en los alumnos con expectativas bajas o no reales y ayudarles a adquirir confianza y a motivarse a sí mismos. La descomposición de los objetivos en metas más asequibles, el feedback positivo de

una persona de confianza, la reconstrucción y análisis de los procesos de pensamiento que conducen a sentimientos de incompetencia y nulidad y la correcta y objetiva explicación de los éxitos y fracasos, son algunos procedimientos que se pueden emplear para ayudar a estos alumnos.

Empatía: Se puede decir que la empatía es la base de todas las interacciones sociales. La capacidad de asumir el punto de vista de otro y la sensibilidad hacia los sentimientos de los demás son manifestaciones empáticas que aparecen en la infancia y cuyo desarrollo posterior depende, en gran medida, de la educación. Percibir activamente las emociones y sentimientos de los alumnos es entender los motivos de estos e implica, al mismo tiempo, mostrarles que como formadores los docentes también se hacen cargo del impacto emocional que les produce un problema, los apuros por los que están pasando, la tristeza de los fracasos, la alegría de los éxitos, el rechazo, etc.

Esta sintonización con los sentimientos de los alumnos no significa que los acepten, ni que estén de acuerdo con ellos en todo, simplemente que los comprenden y que están dispuestos a ayudarles en la medida de sus posibilidades y limitaciones. No obstante, como mencionan Sala y Abarca (2002), socialmente parece idolatrarse la falta de empatía en los docentes pues en muchos casos es considerado más un valor que un déficit. Es así que difícilmente los docentes se convierten en personas significativas y dignas de confianza para jóvenes, niños y adultos si no empatizan con sus sentimientos; “escuchar” sus emociones no expresadas, ayuda a hacer que se sientan comprendidos; es decir, que sientan que alguien se interesa y preocupa por ellos. En la mayoría de los casos, los alumnos no tendrán la suficiente confianza como para ir a contarles sus preocupaciones;

pero si se está atento a sus expresiones emocionales no verbales, seguramente los docentes encontrarán síntomas o señales que nos adviertan de las mismas. La capacidad de reconocer estas señales emocionales y de interpretarlas será el primer paso para entrar en contacto con ellos, para empatizar; mientras que la indiferencia o una respuesta automática y estereotipada crearán una barrera difícilmente superable. Luego será escucharlos, reduciendo los temores y creando un clima favorable a la comunicación interpersonal.

Una vez que el docente reciba información suficiente de primera mano, estará en disposición de prestarles ayuda y ofrecerles alternativas de solución a sus problemas o dificultades.

Las capacidades de autoconocimiento y autocontrol de los docentes serán imprescindibles en estos casos. La primera para identificar y reconocer también las emociones en los demás y, la segunda, para no terminar bloqueada por las emociones propias y ajenas. Como profesionales de la educación, en muchas ocasiones los docentes se ven obligados a llamar la atención a sus alumnos, para hacerles ver sus equivocaciones, contradecirles y así poder corregirles. Además, este tipo de situaciones también se pueden presentar con los compañeros de trabajo, superiores, padres. Saber hacer críticas ayuda en esta tarea, al mismo tiempo que impedirá que las relaciones con los alumnos, colegas y demás personas de la comunidad educativa se deterioren como consecuencia de una actitud defensiva o de rechazo. La crítica, o la indicación abierta sobre la necesidad de un cambio de situación o comportamiento, debe dar información sobre lo que se pretende cambiar o mejorar, y debe incluir la expresión de los sentimientos del docente para que la persona objeto de la crítica comprenda el alcance de sus acciones; en definitiva,

ayudarle a que empatice con él. Para ello, se puede pedir a los alumnos que identifiquen situaciones en las que se han puesto en el lugar de otra persona y que discutan los efectos que ha tenido su empatía en esa relación, así como que describan experiencias en las que ellos han sido los destinatarios de la empatía de las demás y que discutan los beneficios que experimentaron.

Habilidades Sociales: Para Gallego (2002), En el contexto escolar se producen numerosas interacciones entre los propios alumnos, entre alumnos y profesores, entre éstos y los demás miembros de la comunidad educativa. Esto conlleva la necesidad de establecer una convivencia saludable y eficaz para poder disfrutar de las relaciones con los demás y poder aprender en un clima positivo de comunicación. La ausencia de competencia social en la edad escolar se relaciona con conductas problemáticas tales como el abandono escolar, el bajo rendimiento, la delincuencia juvenil y las conductas delictivas. Asimismo, una adecuada competencia social en la edad escolar se relaciona con el buen rendimiento académico y la popularidad de la persona entre sus iguales.

Algunos problemas existentes en la ámbito educativo que se disminuirían con la enseñanza y el aprendizaje de habilidades sociales serían: el sometimiento al grupo de iguales, las conductas agresivas y hostiles de los alumnos, la inseguridad, las dificultades para hablar o responder, la intolerancia a las críticas, los problemas de aprendizaje debidos a una baja autoestima, la incapacidad de expresar sentimientos o emociones en algunos alumnos, la soledad, la depresión, la desmotivación hacia los estudios, etc. Todos estos problemas son una fuente de preocupación para los profesionales de la educación y tienen como elemento común la dificultad de desenvolverse en las interacciones sociales que se producen en el contexto escolar

y tanto su prevención como su tratamiento podrían abordarse con el entrenamiento en habilidades sociales eficaces. Sin embargo, la implantación de las técnicas, habilidades o recursos que potencien la competencia social no ha sido algo que, de manera específica y sistemática entre a formar parte del currículo escolar y se ha dejado al criterio de la buena voluntad de los profesores. Es necesario un cambio de planteamiento y actitudes a este respecto, ya que desde los centros escolares se puede, y se debe, promover la competencia social de los alumnos y como consecuencia, desarrollar la salud mental y prevenir los problemas emocionales y sociales futuros.

Hasta aquí tenemos que, el autoconocimiento y la autorregulación emocional, la automotivación, la empatía y las habilidades sociales se han considerado como parte del “currículo oculto”, y aun cuando el docente no se comprometa en su enseñanza, siempre será modelo y referente para sus alumnos, pues la manera como éste haga uso de su Inteligencia Emocional y ponga en práctica sus competencias emocionales, servirán de ejemplo para conductas y actitudes presentes o futuras a sus estudiantes. Así mismo Abarca (2002), sostienen que, desde la teoría del Aprendizaje social, esto se explica porque el rol que asume y despliega el docente dentro y fuera del aula de clases, proporciona el modelo a imitar por los estudiantes en la adquisición de estrategias adecuadas para el desarrollo de la Inteligencia Emocional y de las competencias emocionales.

No obstante, como afirma Gallego (2002), el mero aprendizaje por observación o imitación de modelos no es suficiente, es necesaria una intencionalidad para que se aprendan los comportamientos sociales efectivos y para que se depuren o afiancen los ya adquiridos. Es comprensible que muchos docentes se sientan

sobrecargados con un currículo repleto de nuevas materias y se resistan a dedicar tiempo extra a enseñar otro tipo de habilidades. Pero la mayoría de los programas que comprenden la adquisición de competencias emocionales y sociales no se presentan como algo aparte ya que quedan integradas en el mismo entramado en la vida escolar.

### **Capítulo 3. Metodología**

La investigación corresponde a la metodología de trabajo documental, la cual es una técnica que consiste en la selección y análisis de información a través de la lectura de documentos y materiales bibliográficos como fuente de información confiable.

Según Baena (1985), en su libro Instrumentos de Investigación, define la investigación documental como “Una técnica que consiste en la selección y compilación de información a través de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, bibliotecas, bibliotecas de periódicos, centros de documentación e información”.

Por su parte, Garza (1988) en el Manual de técnicas de investigación para estudiantes en ciencias sociales señala que “la investigación documental se caracteriza por el uso predominante de registros gráficos y sonoros como fuentes de información, registros en forma manuscrita e impresos.”

Este tipo de investigación puede ser cualitativa o cuantitativa, para este estudio se realizó de manera cualitativa debido a que, por medio de ella podemos estudiar las características y cualidades de una problemática y se puede interpretar la realidad a través de los datos obtenidos.

Se decidió realizar la investigación por medio del trabajo documental de tipo cualitativo debido a que en paralelo con el estudio la pandemia a causa del COVID-19 (SARS-CoV-2) ha paralizado la asistencia de estudiantes y docentes a los centros educativos por prevención ante los contagios, porque es más seguro para todos los involucrados en el estudio mantener la distancia social.

También se utilizó esta metodología debido a que se pueden tomar estudios de otras áreas para poder identificar características que se requieren de inteligencia emocional para dirigir al equipo de trabajo.

Para ello se implementó el análisis de documentos la selección del material que es útil para la realización de la investigación, la revisión de los documentos, se descartó el material que no sea relevante dentro de la investigación, realización de comparación entre lecturas y organización del material específico a utilizar dentro de la investigación. Interpretación de datos a partir del material la elaboración de una propuesta de lectura crítica, interpretación o deducción de la investigación a realizar. Por último, la realización de conclusiones y el cierre del material en torno al tema recogiendo los puntos demostrados mediante los pasos anteriores y estableciendo causas y consecuencias dando paso a la pregunta de investigación

- ¿Cuáles son las competencias que debe desarrollar el director o la directora de un centro escolar del sistema público de El Salvador, en cuanto a la Inteligencia Emocional, como herramienta para manejar las diferentes situaciones en la comunidad escolar?

### **3.1 Estrategia de análisis de datos**

Para la realización de esta investigación, primeramente, se ha recopilado toda la información referente a la temática, tomando en cuenta libros de bibliotecas tanto virtuales como físicas, bases de datos de universidades nacionales como internacionales, estudios en otros países que pudieran beneficiar la investigación, búsqueda de libros y artículos de diferentes autores con el fin de tener una base enriquecedora de información.

Una vez se tuvo la información, se pasó a analizar cual información es la más aplicable al contexto a nivel nacional, debido a que no existen muchos estudios relacionados con la inteligencia emocional de los directivos de centros escolares públicos, se han utilizados diferentes estudios lejos del contexto educativo por ejemplo de empresas en las cuales se realizaron estudios sobre inteligencia emocional tanto a los jefes como al personal de las empresas y como esto influye en el desarrollo de actividades del personal. Se ha procedido a indagar cuales podrían generar una adaptación al área educativa.

Este tipo de investigación se basa en técnicas de localización, extracción y fijación de datos, para un análisis. El análisis de este contenido está basado en la descomposición del texto con el objeto de estudio en fragmentos, luego se realizó una selección de información de cada uno de los fragmentos para el análisis del contenido como tal. Realizando de esta forma una descomposición gramatical para desempeño de la comparación y adaptación de datos.

Se elaboró un plan de mejora enfocado en la calidad emocional de los directores o directoras de centros escolares públicos, con el fin de concientizar sobre la importancia de la inteligencia emocional en el área laboral, para ello se tomó en cuenta los estudios previos sobre inteligencia emocional, liderazgo en instituciones educativas para desempeñar el plan de mejora lo más aplicado a la realidad salvadoreña.

### 3.2 Instrumentos utilizados

Obtención de bibliografía básica sobre el tema:

Se obtuvo la información del material publicado sobre la temática ya se trate de artículos, estudios críticos, monografías, ensayos, documentos de archivo, libros, tesis, etc. Por medio de una primera lectura, de orden exploratorio, de los textos más importantes. Con el fin de ubicar las ideas principales de los diferentes autores y que fueran útiles para la investigación. Por último, se realizó una lectura minuciosa de la bibliografía. La lectura crítica implica reflexión e interpretación, y su resultado es esencial, ya que son las ideas más importantes de esta lectura a formar parte de la investigación.

Algunos de los autores más destacados para la realización de la investigación son:

- Daniel Goleman

El cual publicó el Best Seller Inteligencia Emocional, porque es más importante que el cociente intelectual: donde hace una recopilación de las teorías de diferentes autores que hacen énfasis en el aspecto emocional del ser humano, explicando que la inteligencia emocional es el razonamiento y la emoción trabajando juntos en armonía, un aspecto interesante del concepto es que toda conducta tiene una fuerte base científica que puede ser usada para manejar varios problemas sociales y tiene muchas implicaciones políticas. Goleman se basa principalmente en la propuesta de Mayer y Salovey para dar sustento a todo lo que con casos renombrados de la vida real ejemplifica, y de esta manera hacer su obra más atractiva y poder llegar a todos los niveles intelectuales y sociales. Gracias a esta táctica la inteligencia

emocional ahora es conocida en todos los ámbitos del mundo y se ha comenzado con la aplicación de este concepto en varios campos, como es el educativo y empresarial.

- Salovey y Mayer

Ellos Incluyen dentro de su concepto de Inteligencia Emocional los siguientes dominios principales: conocer las propias emociones (habilidad de poder reconocer con exactitud un sentimiento mientras ocurre. El manejo de emociones: Es la habilidad de manejar los sentimientos para librarse eficazmente de estados de ansiedades excesivas o de cualquier otro sentimiento. El Poder motivarse uno mismo: El postergar la gratificación y regular las emociones para lograr un fin objetivo. El reconocer las emociones de los demás; empatía: Es el reconocer las señales que los demás emiten con relación a sus necesidades y deseos. Es una habilidad básica para un óptimo desempeño social. La capacidad de relacionarse con los demás: Es la habilidad de manejar las emociones de los demás y determina la capacidad o incapacidad social del individuo.

- Ralph y Stogdill

Poseedores de teorías e investigaciones de liderazgo, señalaba que existían casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto aquí se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y e influir en ellas.

#### **Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados**

Se realizó un análisis sobre los principales artículos con las ideas más importantes y los aspectos más relevantes para el tema de estudio, mediante la lectura de los resúmenes y conclusiones de los documentos revisados para la investigación. A través de ello se ha obtenido que el sistema educativo tiene como preocupación, lograr la educación de calidad, donde además de resaltar los conocimientos, toman en cuenta también las actitudes y valores causando con esto, una práctica de educación integral y preparando la formación de una persona culta y apta para vivir en la sociedad y ser productiva.

En esta preocupación los directores de escuelas juegan un papel importante en la relevancia de los resultados, son ellos quienes ponen en juego una serie de estrategias administrativas y educacionales, para lograr alcanzar los objetivos institucionales; pues, su inteligencia emocional es evidente en el logro de los resultados en la calidad educativa y en el clima organizacional, que logran generar a partir de la influencia en los profesores que son indispensables para lograr el talento que se espera en estos tiempos de modernidad en que se encuentra en mundo.

El proceso investigativo de este estudio se enfocó a determinar los rasgos de inteligencia emocional que debe poseer un director, como estos se relacionan con la toma de decisiones el manejo de personal del cuerpo docente en las instituciones de carácter público.

Estas prácticas y competencias le pueden servir de recurso para manejar las diferentes situaciones con las que tiene que lidiar día a día con los componentes de la comunidad escolar, bien sean estas situaciones internas o externas.

#### **4.1 Descripción e interpretación de resultados**

Las habilidades de manejo de las emociones son clave para el desempeño de los directores, particularmente en tiempos donde se ven enfrentados a reformas en el sistema y cambios en sus contextos locales. Y sin duda todo cambio acarrea emociones. Por ello, es relevante que los líderes escolares entrenen y desarrollen habilidades que les permitan involucrarse y luego distanciarse de las situaciones emocionales. Un líder competente emocionalmente tendrá más posibilidades de comprender y brindar ayuda a otros a través de la identificación de barreras y la localización de soluciones efectivas para alcanzar los objetivos escolares. De este modo, el estudio ofrece diversas implicancias para futura investigación, práctica y también para la formación de los líderes escolares.

Partiendo de la idea de Daniel Goleman de Inteligencia Emocional donde ha evidenciado a través de sus diferentes estudios e investigaciones que la inteligencia emocional forma parte fundamental del éxito de las personas en general. En el mundo educativo es esencial puntualizar que los directivos deben ser líderes y como requisito fundamental conocer, reconocer y gestionar sus propias emociones y las de su equipo de trabajo. Ya que, en definitiva, las habilidades emocionales han dejado de ser una herramienta de liderazgo más para pasar a convertirse en una

capacidad directiva fundamental en la consecución de entornos de trabajo más productivos y eficaces.

Por su parte, Cooper y Sawaf (1998), destacan el papel que las emociones tienen en lo que mueve a cada individuo, siendo que a través de la inteligencia emocional se aprende a reconocerlas, valorarlas en sí mismos y en los demás, de manera que se pueda responder adecuadamente a ellas, aplicando eficazmente la energía de las emociones en la vida diaria y en el trabajo.

Las numerosas investigaciones que se han generalizado a partir de haberse popularizado este constructo han permitido avanzar en el conocimiento de un aspecto fundamental en las empresas y organizaciones en general, especialmente en el ámbito educativo. Por ejemplo, Batista y Bermúdez (2009) demuestran la correlación positiva entre las variables inteligencia emocional y el liderazgo femenino en cargos de dirección en instituciones educativas públicas. Durante su investigación "Liderazgo femenino empresarial y el compromiso organizacional", los autores determinaron que cuando las directoras de los centros escolares mostraron una mayor puntuación en la escala de Inteligencia Emocional, los docentes de la institución tenían mayor compromiso, mejor desempeño e incluso los alumnos se sentían más cómodos con sus docentes, teniendo mayor conexión con ellos y más facilidad de comunicación, se concluyó en el estudio que el ambiente laboral se ve favorecido a mayor inteligencia emocional de los líderes.

Delgado, M. (1994) en su tesis Liderazgo Educativo de los Centros Docentes, a su vez concluyó que la Inteligencia Emocional de la muestra examinada presenta un nivel Promedio, esto indica que los directivos mantienen una estabilidad emocional

acorde con sus responsabilidades, aplicando la inteligencia emocional en la solución de conflictos dentro de las instituciones educativas investigadas.

Otro estudio de Hopkins, O'Neill y Williams (2007) demostró qué: la inteligencia emocional es un factor crítico para el liderazgo eficaz entre los consejos escolares. Iguales conclusiones aportan Alegre y Levitt (2014) sobre la estrecha relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional, aunque aportan como novedad que se obtienen resultados contradictorios en función de las diferentes definiciones de inteligencia emocional utilizadas en las investigaciones.

Blais y Sinclair-Desgagné (2002) consideran que la investigación sobre las competencias de liderazgo ha subrayado la contribución significativa de lo que ahora se llama inteligencia emocional. Estos autores resaltan que los principales ingredientes del liderazgo serían la autoconciencia y la empatía, esta última abarca la capacidad de escuchar a los demás y la integración de sus respectivos puntos de vista. Sobre este mismo asunto, la efectividad del liderazgo y el desempeño de actividades, Guillén y Florent-Treacy (2011) indican que la inteligencia emocional tiene un efecto significativo en los comportamientos de colaboración en el trabajo.

La relación entre la inteligencia emocional y la actividad laboral ha sido confirmada por numerosos estudios (Sternberg, 1997; Ryback, 1998; Weisinger, 2001). El conocimiento de la inteligencia emocional de un directivo es importante, ya que de él depende el trabajo de otras personas, que se ven influenciadas por el despliegue de su inteligencia emocional, afectando esto al conjunto de la organización. Las organizaciones afrontarán mejor las exigencias de un entorno tan exigente y cambiante si están integradas por directivos y trabajadores con inteligencia emocional, capaces de hacer frente a cambios y desempeñar sus responsabilidades

con mayor eficacia. Son directivos que valoran el trabajo en equipo, la cooperación con otras personas, la capacidad de adaptación y la orientación al logro (Goleman y Cherniss, 2005).

Desde esta perspectiva, 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” (Goleman, 1998). El directivo debe ser capaz de manejar situaciones complejas para optimizar sus resultados a partir del conocimiento profundo de la naturaleza humana, sus expectativas, necesidades y motivaciones, para lo cual es necesario, capacidad para comprender (empatía), saber generar confianza entre las personas que dirige (desarrollo de personas), saber escuchar, comunicar de forma convincente, generando ilusión, entusiasmo y compromiso en las personas, a través de objetivos y proyectos ilusionantes.

El liderazgo emocional es **orientar a un equipo gestionando correctamente las acciones y los sentimientos y las expectativas de los que trabajan**. El líder emocional debe conseguir los objetivos sin olvidar prestar atención adicional a los intereses personales de quienes trabajan con él. Para ello Daniel Goleman define diferentes habilidades las cuales se pueden aplicar en el ámbito laboral con el fin de mejorar el rendimiento de los equipos de trabajo, por ello estableció las siguientes cualidades que según su criterio son las necesarias dentro de un líder:

- Habilidades comunicativas

Debe de ser clara y asertiva en cuanto a las ideas, instrucciones y opiniones, así como asegurarse de ser escuchado e interpretado de la manera más clara. También es propio de un líder la capacidad para saber escuchar y tomar en cuenta todas las opiniones, individuales y colectivas.

- Inteligencia emocional

Los sentimientos movilizan al sujeto, por eso la inteligencia emocional es un rasgo clave del líder. Cabe recordar la definición planteada por Salovey y Mayer (1990) “capacidad de gestionar las emociones y los sentimientos propios y ajenos, de discernir tales sentimientos y de emplear esta información para corresponderla con acciones precisas”

- Capacidad para determinar metas y objetivos

La dirección de un grupo requiere saber hacia dónde desea llegar con su equipo de trabajo. Los objetivos deben ser coherentes con la capacidad del grupo.

- Capacidad de planificación y desarrollo

Cuando ya se han fijado los objetivos, es imprescindible trazar un plan para lograrlos y comunicarlo al cuerpo docente.

- Autoconocimiento proactivo

Un buen líder debe ser consciente de sus virtudes y debe sacarles el máximo rendimiento. Obviamente, también es conocedor de sus debilidades, y lucha para intentar mejorar.

- Autodesarrollo y asistencia a los compañeros

Un líder es capaz de crecer mientras ayuda a que los demás se desarrollen. Ayuda a crecer al grupo enseñando a los demás, delegando tareas y creando espacios de acción y comunicación para que las otras personas se sientan útiles y valoradas.

- Innovación

Tratará de hallar nuevas y mejores formas de realizar las actividades. Este rasgo es fundamental en el contexto de una sociedad que avanza a marchas forzadas, con cambios constantes en la tecnología, las comunicaciones y la alta competitividad.

- Responsabilidad

Es consciente que su posición en el grupo le confiere poder, y sabe emplearlo para beneficiar al conjunto.

- Información

Un buen líder debe estar informado. Conocer el procesamiento de la información, interpretarla correctamente y con astucia para luego usarla de la forma más útil y creativa, es una habilidad clave.

- Carisma

Es la capacidad para atraer y causar buenas sensaciones, así como llamar la atención y mostrarse agradable y empático a los ojos de las demás personas, el carisma sí es un rasgo crucial en un buen líder.

- La autorregulación.

Se trata de una cualidad que tienen los líderes que no gritan ni atacan a los demás. Mediante esta capacidad, un líder ayuda a mantener el control en su equipo y a conseguir una armonía en él.

- Resolución de conflictos.

Los líderes con habilidades sociales también deben tener destreza para la resolución de conflictos. Algo fundamental en un equipo ya que saber solucionar problemas de manera efectiva llevará a la consecución de las metas laborales.

El sistema educativo tiene como preocupación, lograr la educación de calidad, donde además de resaltar los conocimientos, toman en cuenta también las actitudes, valores e ideologías ocasionando con esto una práctica de educación integral y preparando la formación de una persona culta y apta para vivir en la sociedad y ser productiva. En esta preocupación los directores de escuelas juegan un papel preponderante en la relevancia de los resultados, son ellos quienes interpretan las políticas educativas y ponen en juego una serie de estrategias administrativas y educacionales para lograr alcanzar los objetivos institucionales.

El desarrollo organizacional de las instituciones educativas está constituido por la capacidad administrativa, académica y política de los directivos, pues su liderazgo es evidente en el logro de los resultados en la calidad educativa y en el clima organizacional que logran generar a partir de la influencia en los profesores que son indispensables para lograr el talento que se espera en estos tiempos de modernidad en que se encuentra en mundo. Es imprescindible la alineación de actores, visiones y propósitos, a partir de un liderazgo directivo que coordine la acción cotidiana de la escuela, el desarrollo de equipos de trabajo colaborativo, la participación activa de los padres de familia y otros actores sociales, así como el diseño y la ejecución de una planeación estratégica escolar que deriva en la planeación pedagógica y la presencia permanente de ejercicios de evaluación que permitan asegurar los propósitos educativos.

En este sentido, una nueva gestión implica una comunicación eficaz y una reorganización del colectivo escolar. Cada comunidad organizada en el espacio de la escuela favorece la visión compartida, el cumplimiento de la misión de la escuela

pública, el diseño de objetivos, estrategias y metas, así como el compromiso para su ejecución y logro.

Se ha retomado en varios apartados el papel protagónico que tiene la educación emocional en un sin número de situaciones de la vida cotidiana y en el óptimo desarrollo del bienestar personal y social de las personas, sin embargo, más propiamente en este sentido Goleman (1996) señala puntualmente varias ventajas de la educación emocional en las cuales sobresalen:

Autoconocimiento emocional, el cual mejora el reconocimiento y la designación de las propias emociones, da una mayor capacidad para entender las causas de los sentimientos y el reconocimiento de la diferencia entre sentimientos y acciones.

Por otro lado, el manejo de las emociones proporciona una mejora en el clima laboral, brinda una mayor capacidad para expresar adecuadamente el enojo, da más sentimientos positivos sobre ellos mismos, la escuela y la familia, mejor manejo del estrés, menor soledad y ansiedad social no solo a los directivos si no a los docentes.

Aprovechamiento productivo de las emociones, brinda una mayor responsabilidad, mayor capacidad de concentrarse en las actividades que se tiene entre manos y de prestar atención.

Menos impulsividad, mayor autocontrol, mayor capacidad para comprender el punto de vista de otra persona.

Mejora de las relaciones personales, mejora en la resolución de conflictos que se puedan presentar dentro de la institución, mejor actitud positiva en la comunicación, mayor cooperación, ayuda y actitud de compartir, haciendo ver al directivo como

alguien confiable y alcanzable a la hora de participar dentro de las actividades de la institución educativa.

## **Capítulo 5: Conclusiones, recomendaciones y propuesta de mejora**

### **5.1 Conclusiones**

Sobre de como las emociones se relacionan con la toma de decisiones y el éxito dentro las instituciones educativas. Se concluye:

- El desarrollo de las habilidades emocionales brinda a los individuos las herramientas para mejorar su desempeño, y la gestión inteligente de las emociones asegura el éxito ya que es lo que facilitará la creatividad, la motivación y la fuerza, la seguridad y la determinación en el trabajo.
- Las aptitudes emocionales requeridas para el éxito varían según las exigencias del puesto y las realidades de cada institución educativa. Así, cada puesto de trabajo requerirá de un conjunto de competencias esenciales que le permitan alcanzar con éxito sus objetivos.

A partir de la información obtenida para la identificación de un perfil de inteligencia emocional para el análisis de los rasgos presentes en candidatos para directivos se puede concluir que dentro de nuestro sistema educativo para la contratación de directivos institucionales no se encuentra establecido un perfil de Inteligencia emocional, ya que no son tomados en cuenta para los candidatos a puestos de directores de centros escolares, sin embargo un alto coeficiente intelectual no asegura triunfar profesionalmente, para competir; se requiere rasgos de inteligencia emocional tales como, conciencia de sí mismo, autocontrol, motivación, empatía y habilidades sociales, esto nos permita tener una interacción armónica en nuestro ambiente laboral.

En ese sentido, las facultades de la inteligencia emocional son sinérgicas con las habilidades cognitivas; los trabajadores excelentes poseen los dos tipos. Cuanto más complejo es el trabajo, más importante es la inteligencia emocional.

La inteligencia emocional, es uno de los factores más importantes dentro de los directivos de centros escolares, una vez teniendo los candidatos es conveniente que se practiquen test psicológicos para determinar si los aspirantes a los puestos poseen puntuaciones altas en cuanto a la inteligencia emocional se trata y que rasgos son los que están presentes para poder guiar a los directivos en cuanto a la aplicación de estos.

## 5.2 Recomendaciones

- Se deben desarrollar acciones dirigidas al manejo positivo de situaciones de incertidumbre o fracaso, a efectos de obtener un mayor nivel de rendimiento en el nivel directivo, el cual causará un efecto cascado en sus equipos de trabajo los cuales aprenderán a manejar óptimamente sus emociones y obtener mayor efectividad.
- El impartir conocimientos básicos de inteligencia emocional, salud mental, y control de estrés, asertividad y empatía, entre otros, con la finalidad de desarrollar cambios a nivel psicológicos y conductuales. Tendrá un efecto positivo en cuanto al manejo de las instituciones educativas, así mismo se puede crear una mejora en los ambientes laborales e institucionales entre directivos, docentes, alumnos y esto se verá reflejado en la comunidad general.
- Capacitar sobre conocimiento de las emociones y sentimientos, el saber identificarlas y poder manejarlas en momentos de estrés permite que los humanos tengamos mayor control de las situaciones que se presentan, ya sean situaciones negativas o positivas por lo tanto la toma de decisiones es más acertada.
- Desarrollar talleres de Inteligencia emocional y Desempeño Laboral e implementar en los mismos ejercicios prácticos de escucharse a sí mismo (autorreflexión) y de escucha activa, formación de atención a los sentimientos propios y de los demás, haciendo énfasis en el desarrollo de aptitudes

emocionales, con uso racional de ellas y aprendiendo a manejarlas en función del bienestar individual y colectivo.

## 6. Referencias

- Alegre, Albert y Kenneth Levitt. 2014. The relation between emotional intelligence and transformational leadership: What do we really know? International Leadership Journal
- Alonzo, C. (2010). Percepción sobre el manejo de la inteligencia emocional en el proceso de dotación de personal en empresas de consultoría. Guatemala de la Asunción, Guatemala. (Tesis de licenciatura).
- Anand, R. & Udaya-Suriyan, G. (2010). La inteligencia emocional y su relación con las prácticas deliderazgo. Revista Internacional de Negocios y Gestión.
- Aroni, E. C. (2015). Inteligencia emocional y desempeño docente en Educación Superior. Ayacucho, 2015. (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo).
- Baena, Guillermina., Instrumentos de Investigación, Editores Mexicanos Unidos, S.A. México 1985.
- BAR-ON, R. (1998) Inteligencia emocional en un grupo de psicólogos. Toronto, Canadá.
- Barret, L.F. & Gross, J.J. (2001). Emotional Intelligence. A process model of emotion representation and regulation. En T.J. Mayne y G.A. Bonano (Eds.). Emotions, Current Issues and future directions, New York: The Guilford Press.
- Belmonte, V. M. (2013). Inteligencia emocional y creatividad: factores predictores del rendimiento académico. Tesis Doctoral. Murcia: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia.

- Benito, Y. (1996). Inteligencia y algunos factores de personalidad en superdotados. Amaru Ediciones: Salamanca. (Tesis de licenciatura).
- Castillo, A. (2005a). Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI. Cuaderno de Investigaciones en la Educación, Núm. 20. Universidad de Puerto Rico
- Castro, R. Morera, A. Rojas, G. (2018), La educación emocional del personal docente: una estrategia de formación permanente, San José, C.R. Ministerio de Educación Pública. Instituto de Desarrollo Profesional
- Chen, J., & Guo, W. (2018). Emotional intelligence can make a difference: The impact of principals' emotional intelligence on teaching strategy mediated by instructional leadership.
- Chiavenato, I. (2002), Administración de recursos humanos. (5ª. Edición). Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. (3ª. Edición). Bogotá. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Contreras, M., & Dextre, G. (2016). Inteligencia emocional y estrés laboral en docentes universitarios de la ciudad de Huancayo (Tesis de licenciatura).
- Colligan, T. W., & Higgins, E. M. (2005). workplace Stress: Etiology and consequences.
- Cooper, Robert y Ayman Sawaf. 1988. La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y las organizaciones.
- DELGADO, M. (1994) Liderazgo Educativo de los Centros Docentes. Madrid.

- Fragoso-Luzuriaga, Rocío. (2015). Inteligencia emocional y competencias emocionales en educación superior, ¿un mismo concepto? *Revista iberoamericana de educación superior*, 6(16), 110-125.
- Figueroa, H. (1995). El liderato del director escolar en el proceso de implantación de la
- filosofía de calidad total.
- Gardner, H. (1998). Are there additional intelligences? En J. Kane (Ed.), *Education, information, and transformation*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Gardner, H. (2001). *La inteligencia reformulada. Las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. Barcelona: Paidós.
- Gardner, H. (2003). Three distinct meanings of intelligence. En R. J. Sternberg, J. Lautrey, y T. I. Lubart (Eds.), *Models of intelligence. International perspectives*. Washington: American Psychological Association.
- Gardner, H. (2011). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences, twentieth-anniversary edition*.
- Garza Mercado, Ario (1988). *Manual de técnicas de investigación para estudiantes en ciencias sociales*. 4ª ed. México: El Colegio de México y Harla.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.

- Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: issues in paradigm building. En C.Cherniss y D. Goleman (Ed's.), The emotionally intelligence workplace. San Francisco: Jossey-Bass.
- Herrera, Buitrago, & Perandonos. (2015). Psicología Positiva e inteligencia emocional en educación. Revista de Educación e Humanidades
- Hernández, V. (2017). Las competencias emocionales del docente y su desempeño profesional. Alternativas en Psicología, (Tesis de licenciatura).
- Kleinginna, P. R., y Kleinginna, A. M. (1981). A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition. Motivation and Emotion.
- Martínez, O. (2016), La evaluación del desempeño docente en la educación pública salvadoreña. San Salvador, El Salvador (Tesis de licenciatura).
- Palmero, F., Guerrero, C., Gómez, C., y Carpi, A. (2006). Certezas y controversias en el estudio de la emoción. Revista Electrónica de Motivación y Emoción
- Salovey, P., y Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, And Personality.
- Sternberg y D. K. Detterman (1986), What is Intelligence? Contemporary Viewpoints on its Nature and Definition. Norwood, NJ: Ablex
- Sternberg, R. J., y Detterman, D. K. (1986). What is intelligence? Contemporary viewpoints on its nature and definition. Norwood, NJ: Ablex.
- Sternberg, R.J. (1985a). La teoría triarquica de la inteligencia. En A. Pueyo (Ed.) Inteligencia y Cognición. Barcelona, España: Paidós.

- Sternberg, R.J. (1985b). Más allá del cociente intelectual. Bilbao: Desclee De Brower.
- Sternberg, R.J. (1997). Successful intelligence: how practical and creative intelligence determine success in life. New York: Penguin Putnam.
- Stewart, V, (2012). A World-Class Education: Learning from International Models of Excellence and Innovation
- Ruiz, L. E. (2010). El Líder Educativo: Características y Prácticas para Desarrollar Comunidades de Aprendizaje. Disertación doctoral de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.
- Thorndike, E. (1921). Intelligence and its measurement: a symposium. Journal of Educational Psychology, 12.
- Thorndike, R. L., y Stern, S. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. Psychological Bulletin,

## **Anexos**

### **Propuesta de Implementación.**

Los estados de ánimo se pueden encontrar hasta en lo más mínimo de las acciones en lo que se realiza, las decisiones que se toman y cosas casi impulsivas que se realizan día con día. Esas reacciones son comportamientos y estrategias aprendidas se verán incluso reflejadas en los equipos de trabajo, por ello los directivos y docentes de las instituciones educativas deben saber liderar y tener presente las emociones de cada uno de los que conforman la comunidad educativa con el fin de llevar a cabo los objetivos establecidos.

La presente Propuesta de manual de Educación Emocional es para formación de directivos y docentes, es una herramienta que pretende brindar al personal docente y a los directivos de las instituciones educativas estrategias innovadoras que complementen la labor cotidiana que se realiza en las aulas, fortaleciendo el tema de las emociones y la educación de estas. Con el fin de ayudar en la toma de decisiones y la realización de objetivos establecidos dentro de la institución educativa. Cabe mencionar que son actividades que incluso se pueden implementar con los alumnos con el fin de educarlos sobre el manejo de emociones e incrementar su inteligencia emocional. (ver anexo 1)



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR**

**DR. LUIS ALFONSO APARICIO**

**DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**“Aprendiendo Sobre Las Emociones”**

**Presentado por:**

**MARTHA MARGARITA ALVAREZ IGLESIAS**

## **Introducción**

Una emoción es un proceso que se activa cuando el organismo detecta algún peligro, amenaza o desequilibrio con el fin de poner en marcha los recursos a su alcance para controlar la situación (Fernández-Abascal y Palmero, 1999). Por lo tanto, las emociones son mecanismos que nos ayudan a reaccionar con rapidez ante acontecimientos inesperados que funcionan de manera automática, son impulsos para actuar. Cada emoción prepara al organismo para una clase distinta de respuesta; por ejemplo, el miedo provoca un aumento del latido cardiaco que hace que llegue más sangre a los músculos favoreciendo la respuesta de huida.

Una de las razones por la que el docente debería poseer ciertas habilidades emocionales tiene un marcado cariz altruista y una finalidad claramente educativa. Para que el alumno aprenda y desarrolle las habilidades emocionales y afectivas relacionadas con el uso inteligente de sus emociones necesita de un “educador emocional”. El alumno pasa en las aulas gran parte de su infancia y adolescencia, periodos en los que se produce principalmente el desarrollo emocional del niño, de forma que el entorno escolar se configura como un espacio privilegiado de socialización emocional y el profesor/tutor se convierte en su referente más importante en cuanto actitudes, comportamientos, emociones y sentimientos. El docente, lo quiera o no, es un agente activo de desarrollo afectivo y debería hacer un uso consciente de estas habilidades en su trabajo.

## **Justificación.**

El presente manual está elaborado con el fin de mejorar por medio de técnicas psicológicas y auto aplicables la Inteligencia Emocional tanto de directivos como docentes de centros escolares con el objetivo de que puedan reconocer, nombrar y mejorar el auto control de las emociones presentes en el día a día dentro del área labora, así mismo se promueve la mejora de autoestima y motivación personal.

## **Objetivo General**

Realizar un plan de mejora enfocado en la calidad emocional de los directores o directoras a fin de concientizar sobre la importancia de la inteligencia emocional en el área laboral.

## **Objetivos específicos.**

- Fomentar el aumento del conocimiento de las emociones de los seres humanos.
- Desarrollar habilidades y destrezas para gestionar adecuadamente las emociones propias.
- Fortalecer la autoestima y las motivaciones intrínseca de directores y docentes de las instituciones educativas.

## Marco Teórico

Una emoción es algo que una persona siente que la hace reaccionar de cierta manera; esto refleja el hecho de que las emociones son experimentadas de forma individual, ya que no todas las personas sienten o reaccionan de la misma manera. En este sentido Bisquerra (2001) explica que una emoción es “un estado complejo del organismo caracterizado por una excitación o perturbación que predispone a una respuesta organizada. Las emociones se generan habitualmente como respuesta a un acontecimiento externo o interno”

Se entiende por emoción el conjunto de reacciones orgánicas que experimenta un individuo cuando responde a ciertos estímulos externos que le permiten adaptarse a una situación con respecto a una persona, objeto, lugar, entre otros.

La palabra emoción deriva del latín *emotio*, que significa “movimiento”, “impulso”.

Todas las personas experimentamos diversas emociones a diario, estas tienden a cambiar durante el transcurso del día, las emociones más frecuentes son las siguientes:

- Enojo/ira: La ira es una reacción de irritación, furia o cólera desencadenada por la indignación y el enojo de sentirse vulnerado y se genera cuando tenemos la sensación de haber sido perjudicados, la ira exige una respuesta urgente.
- Miedo: El miedo es la emoción que se experimenta ante un peligro real e inminente, es activado por amenazas a nuestro bienestar físico o psíquico; la forma más habitual de afrontar el miedo es la huida o evitación de la situación peligrosa.

- Tristeza: La tristeza, es una respuesta a un suceso pasado y en ésta nadie es culpable, la tristeza se asocia con el llanto; esta emoción puede producir pérdida del placer e interés, por lo que la reducción de actividades es característica de ésta, además hay desmotivación y pérdida de esperanza.
- Felicidad: Es la forma de valorar la vida en su conjunto, así como un estado de bienestar; relacionando la felicidad con el gozo, la sensación de bienestar, la capacidad de disfrute, el estar contento y la alegría.
- Amor: El amor es la emoción experimentada por una persona hacia otra persona, ideal, animal u objeto, en la cual hay una respuesta de relajación, calma y satisfacción.

Según Bisquerra, 2001 se comprende la educación emocional como un proceso educativo, continuo y permanente, que pretende potenciar el desarrollo emocional como complemento indispensable del desarrollo cognitivo, constituyendo ambos los elementos esenciales del desarrollo de la personalidad integral. Para ello se propone el desarrollo de conocimientos y habilidades sobre las emociones con objeto de capacitar al individuo para afrontar mejor los retos que se plantean en la vida cotidiana. Todo ello tiene como finalidad aumentar el bienestar personal y social.

Cabe resaltar como la educación emocional juega un papel primordial en cada espacio de la vida de las personas y aún más de las niñas y niños, ya que concibe a éstas y éstos desde un punto de vista holístico y preventivo, siempre en mira a estilos de vida mejores y a relaciones intrapersonales e interpersonales más saludables, por lo que a continuación se presentan los objetivos de la educación

emocional.

Dentro de la concepción de la educación emocional, se vislumbra el desarrollo de ciertos rasgos, actitudes o conocimientos que sean pilares que conduzcan a un adecuado o mejor desarrollo emocional, éstas son llamadas competencias emocionales.

Para Bisquerra los objetivos de la educación emocional.

- Adquirir un mejor conocimiento de las propias emociones.
- Identificar las emociones de los demás.
- Desarrollar la habilidad de controlar las propias emociones.
- Prevenir los efectos perjudiciales de las emociones negativas.
- Desarrollar una mayor competencia emocional.
- Desarrollar la habilidad de automotivarse.

la educación emocional tiene como objetivo el desarrollo de dichas competencias emocionales, las cuales se definen como “el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para tomar conciencia, comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales” (Bisquerra, 2009)

El desarrollo de competencias emocionales trae consigo muchas ventajas en diferentes áreas de la vida de las personas, como menciona Bisquerra (2009) éstas influyen positivamente en los procesos de aprendizaje, las relaciones interpersonales, la solución de problemas, la consecución y mantenimiento de un puesto de trabajo, etc., estas ventajas y muchas otras más benefician a las personas, favoreciendo un desarrollo saludable e integral, el cual a la vez propicia el bienestar.

## **Acciones de mejora.**

Las emociones son muy importantes para mantener una comunicación con nuestro cuerpo, ya que son capaces de mostrar el cómo te percibes en cada momento. Aunque las emociones impactan los pensamientos y las acciones de las personas, siempre es posible cuestionar las creencias que se han instaurado y mejorar en todos los aspectos de la vida.

Por lo tanto, es importante que comprendas los seis momentos básicos presentes en el proceso emocional:

### **Momento 1 Estímulo o evento**

Se da cuando hay un acontecimiento que detona una emoción, la situación puede surgir en cualquier momento o lugar.

### **Momento 2 Surge una emoción básica**

Es así como a raíz del estímulo o evento surge una emoción de manera natural y rápida, puede ser ira, sorpresa o cualquier otra.

### **Momento 3 Se involucra el pensamiento**

Posteriormente también comienza a participar la lógica y el raciocinio, actividades mentales que ayudan a generar “conclusiones”, lo que produce un nuevo estímulo que propicia una segunda emoción básica.

### **Momento 4 Se toman acciones**

Las emociones provocan que se tome acción y movimiento, en realidad el cerebro es capaz de modelar las emociones, pero su forma de pensar te conduce al enojo ¿Cómo cree que terminará? En cambio, si piensa en positivo y se enfoca en la solución se abren más posibilidades.

Momento 5 Se cosechan resultados

La regulación que se haya tenido de las emociones, la actividad mental y las correspondientes acciones, propician ciertas situaciones cuyas posibilidades son infinitas, pero todo esto depende de su capacidad e inteligencia emocional.

Momento 6 Se construyen creencias

A partir de se maneje las emociones en cada situación, se instauran creencias, estas pueden ser negativas o positivas, pues son ideas que formulamos sobre nosotros mismos. Cuando son negativas obstruyen el camino hacia nuestras metas, pero si son positivas o neutrales, aportan a nuestros objetivos de vida.

Esta propuesta de manual está elaborada con el fin que sea aplicado de manera personal, tomando solo unos minutos del día a día, permitiendo de esta forma que se pueda tomar sin interferir con el tiempo de trabajo de los directivos ni de los docentes.

- Conciencia emocional.

Se pretende identificar las emociones y sentimientos a partir de experiencias vividas, así mismo facilitarnos expresar de manera libre lo que sentimos.

Emociones positivas vs emociones perturbadoras.

- Emociones positivas.

Las emociones positivas hacen referencia al conjunto de emociones que se relacionan con sentimientos agradables, que entienden la situación como

beneficiosa y se mantienen en un espacio de tiempo corto. Ejemplos de emociones positivas son: la felicidad o la alegría, entre otras. Las emociones positivas ayudan a aumentar la atención, la memoria, la conciencia,

#### Emociones negativas.

Las emociones negativas hacen referencia al conjunto de emociones que estimulan sentimientos desagradables y consideran la situación que se presenta como dañina, lo cual permite que la persona active sus recursos de afrontamiento. Las emociones negativas nos advierten de las determinadas circunstancias consideradas una amenaza o un desafío.

Ambos tipos de emociones son normales y necesarios. No obstante, el predominio de emociones positivas conlleva a una vida más sana y feliz, mientras que la presencia de más emociones negativas que positivas, conlleva al estrés y al agobio, lo cual puede generar que los problemas se intensifiquen.

A continuación, se presentan una serie de emociones, se deben identificar el grupo al cual pertenecen. También se deben ir identificando cuáles son las emociones que más predominan en su día a día, ¿cuáles son más frecuentes? ¿En qué ocasiones se presentan? ¿Cambian constantemente?, piensa detenidamente, no hay respuestas erróneas en cuanto a tus emociones.

confianza	admiración
tristeza	frustración
culpa	gratitud
arrogancia	egoísmo
alegría	paz
pesimismo	ira
paciencia	satisfacción
miedo	inseguridad
compasión	amor
orgullo	esperanza

## EMOCIONES POSITIVAS


## EMOCIONES NEGATIVAS


Como líderes debemos conocernos, saber identificar lo que nosotros sentimos ya que no debemos olvidar que las emociones influyen en nuestro comportamiento, como nos proyectamos a los demás y como transferimos la información.

Practique frente a un espejo las emociones, identifique que rostro muestra a tus compañeros de trabajo, alumnos, comunidad en general. Ya que estos gestos demuestran mucho más de lo que tu imagina.

## Diario de emociones

Tener un diario de emociones, Permite llevar un registro de todo lo que se siente por este medio se pueden identificar las emociones que se viven a diario. Puede tomar de 10 a 20 minutos al día para identificar las emociones que ha experimentado durante el día, identificando el momento y también las acciones tomadas, por medio de este diario se puede ver la mejora que se tiene a lo largo del tiempo, el registro personal también permite encontrar respuestas a situaciones que se presentan día con día.

## Autonomía emocional

Descubrir cómo es uno mismo y como son los demás aumentan la autoestima, fomentan la actitud positiva y favorece el bienestar de todos los que nos rodean, trabajas cualidades autoestima el renacimiento no solo nuestro si no en los demás, mejora la calidad laboral el desempeño en las actividades diarias e incluso fomenta un sentido de pertenencia dentro de la institución.

Por ello te propongo realizar una actividad llamada “Espejito, Espejito”.

Ponte frente al espejo, trata de concentrarte solo obsérvate y relájate. Respira profundo y trata de responder las siguientes preguntas

¿Qué ves en el espejo?

¿Cómo es esa persona que te mira desde el espejo?

¿Conoces a la persona que tienes delante?

¿Cuáles son las cosas buenas que tiene esa persona?

¿Tiene alguna cosa mala?

¿Qué es lo que más te gusta de esa persona?

¿Habría alguna cosa que quisieras cambiar de la persona que tienes delante?



Nos ayuda a trabajar el autoconcepto y la valía personal, para vernos, sentirnos y valorarnos mejor. No existen fórmulas secretas para que nos ayudemos a nosotros mismos, pero debemos de mantenernos firmes en cuanto a la convicción que tenemos de nosotros mismos quienes somos, que representamos, como nos sentimos, no solo para el mundo si no para nosotros.

Empatía.

La empatía consiste en aprender a ponerse en el lugar del otro, conectar con sus sentimientos y con la forma en que vive las situaciones, entendiendo sus deseos y sus miedos. Implica el estar centrado totalmente en el otro, dejando a un lado nuestros sentimientos y sentir la conexión racional y emocional que se puede llegar a entablar, se debe percibir el lenguaje verbal y no verbal de las personas.

Para ello te propongo varios ejercicios que puedes practicar en casa y también dentro de la institución educativa.

- ✓ Deja de escuchar durante 5 minutos y fíjate en otras cosas. Olvídate del significado de las palabras y atiende al resto de la información: capta el tono de voz, observa la postura corporal, la mirada, la expresión facial en su conjunto, los gestos, aprecia los silencios, déjales espacio para que surjan y se mantengan.
  
- ✓ Pregunta mostrando interés y deja espacio para que se abra y simplemente recibe. ¿Cómo estás? ¿Qué tal te ha ido estas últimas semanas? Acompaña estas preguntas de un lenguaje no verbal que demuestre interés y cercanía. Gira tu cuerpo hacia ella ofreciéndole toda tu atención. Mírale a los ojos y con interés, pero sin esperar nada. Es importante mostrar el máximo de interés en todas las personas que te rodean.
  
- ✓ Practica durante varias veces al día la técnica de “sal de tus zapatos para ponerte en los de los demás”. Busca personas con las que más difícil te resulte ser empático, comprenderlas, o entenderlas, que te generen más rechazo, y esfuérate durante unos 15-20 minutos por entenderlos, cada persona realiza siempre la mejor conducta posible en función a los datos de los que dispone (sus creencias, sus valores, la realidad en la que opera, sus experiencias, su educación, sus principios, sus hábitos).

## **Habilidades comunicativas**

Existen habilidades comunicativas a las que hay que prestar atención para enriquecer las relaciones personales.

### **Asertividad**

Es el núcleo de las habilidades comunicativas básicas, y consiste en la capacidad de encontrar un equilibrio entre lo que se quiere decir y la consideración de los intereses y posibles vulnerabilidades del interlocutor.

### **Contacto visual**

El contacto visual es básico, y es el primer paso a la hora de establecer una conversación cara a cara que transcurra de manera fluida.

### **Adopción de la perspectiva del otro**

Esta habilidad comunicativa tiene que ver con lo que conocemos como teoría de la mente, que es la capacidad de saber en todo momento qué saben otros sujetos que no es uno mismo.

### **Coherencia emoción-mensaje**

Esta es una de las habilidades comunicativas básicas, ya que los errores en este aspecto pueden degradar rápidamente el transcurso de una conversación.

## Escucha activa

La escucha activa es algo relativamente sencillo: tender, espontáneamente, a dar muestras de que estamos escuchando lo que la otra persona nos dice

## Empatía

Consiste en la capacidad para hacer que la otra persona vea que lo que comunica es comprendido por nosotros a un nivel afectivo.

## **Autorregulación**

Conoce los valores personales ¿Tiene una idea clara de cuáles son sus límites?

¿Sabe qué valores son más importantes para usted?

Realice una lista de cuáles son sus valores y otra lista de cuáles son los valores de los que carece pero que considera importantes, esto ayudara a que usted se

conozca mejor, a tener una idea clara de quién es y cómo puede mejorar como ser humano.

Comprométase a admitir tus errores sin miedo a cometerlos y a admitir que ha cometido errores y a enfrentar las consecuencias, sean cuales sean.

*Los 20*

## VALORES PROFESIONALES

*más importantes*

- |                       |                          |
|-----------------------|--------------------------|
| • Compromiso          | • Inclusión              |
| • Ética               | • Responsabilidad social |
| • Responsabilidad     | • Tolerancia             |
| • Esfuerzo            | • Organización           |
| • Respeto             | • Motivación             |
| • Lealtad             | • Confianza              |
| • Adaptabilidad       | • Humildad               |
| • Honestidad          | • Delegar                |
| • Individualismo      | • Generosidad            |
| • Secreto profesional | • Solidaridad            |

Poner en práctica la calma ante situaciones de estrés, como afrontar situaciones imaginarias de esa forma cuando se encuentre en una situación difícil podrá tener un escenario más claro de las situaciones, la práctica de ejercicios de respiración profunda para calmarse facilita incluso la circulación de oxígeno hacia el cerebro, por lo cual se pueden tomar decisiones con mayor claridad. También, sirve apuntar en una hoja de papel todas las cosas negativas que quiere decir, y luego rómpelas y tíralas a la basura. Expresar estas emociones en papel es mejor que hablar en voz alta con tu equipo. Con pequeños actos puede llegar a entenderse mejor conocerse de mejor manera y a manejar esas situaciones desastrosas en las que nos pueda encontrar.

Existen también ejercicios grupales que le permiten cosechar mejores relaciones con todo el personal docente y también les permite mantener la motivación grupal y la consistencia de la mejora continua.

#### ❖ La estrella del Equilibrio

Esta actividad tiene la intención de hacer ver a los participantes de la influencia de las relaciones de los demás, que pueden mantener o perjudicar nuestra estabilidad emocional.

Se puede hacer con un grupo de unas 10 personas, durando entre 15 y 20 minutos, y no se requiere de materiales. Lo que sí es necesario tener en cuenta es que, si el grupo es muy grande, se requerirá un espacio grande, dado que vamos a formar un círculo.

En esta ocasión no es necesario que el dinamizador entre en la dinámica. Pero puede ser necesario en caso de que seamos poca gente. Hacemos que los participantes se pongan en círculo y vamos asignándoles un número a cada uno, de esta manera: uno, dos, uno, dos...

Los participantes se agarran de las manos hasta que el círculo quede tenso. A continuación, y sin soltarse, las personas que les ha tocado el uno dan un paso hacia adelante, mientras que las personas con el dos lo dan hacia atrás.

Esto hay que hacerlo despacio, para poder encontrar el equilibrio y sin que haya accidentes. Una vez encontrado el equilibrio, solo hay que dejar pasar un poco el tiempo para que los participantes se den cuenta de cómo este equilibrio de fuerzas funciona.

Los participantes vuelven a dar pasos, pero, esta vez, de forma invertida. Esto es, los del 1 dan pasos hacia atrás y los del 2 hacia adelante, y así sucesivamente.

Una vez terminado el juego, damos paso a la reflexión. Los participantes deben haber ganado cierta comprensión de la necesidad de trabajar en equipo y de ser empáticos y cooperativos con los demás para poder mantener el equilibrio.

A la vez, este equilibrio viene a representar nuestra estabilidad emocional, que se puede ver afectada por la acción de los demás, pero, a la vez, también puede mantenerse con ayuda de otras personas.

#### ❖ ¿Dónde estamos?

Esta actividad tiene por objetivo el desarrollar capacidades de improvisación y expresión gestual, además creatividad y reconocimiento de la complejidad emocional de diferentes situaciones.

Lo preferible es que sean grupos con unos cuatro o cinco miembros, a los cuales en privado y sin que los demás se enteren, se les dirá una situación a representar.

Las situaciones escogidas deben implicar un alto contenido emocional.

Una vez se hayan dichos las situaciones a representar, cada uno de los grupos la planificará durante unos cinco o diez minutos, acordando los detalles de la acción y los papeles que irán representando los miembros. Cuando todos estén listos, cada grupo irá representando la situación que les ha tocado, y los demás deberán tratar de adivinarla.

Una vez terminadas las representaciones, se propone realizar un debate en el que cada miembro del grupo pueda expresar qué sintió mientras estaba realizando su papel, si le recordó a una situación que anteriormente vivió, si ha habido algún tipo de inconveniente a la hora de plantear los papeles y si se han tenido discrepancias a la hora de planear la escena.

#### ❖ El Líder del grupo

El objetivo de este juego es resaltar el impacto que tiene el líder o jefe en la aparición de determinadas emociones, tanto positivas como negativas, en sus subordinados, potenciando tanto el autoconocimiento de los trabajadores como las relaciones sociales entre ellos.

Se puede trabajar con grupos medianos, de unas 15 a 20 personas. El espacio puede ser la misma oficina o un lugar de trabajo, y se van a necesitar como materiales papeles y bolígrafos.

Se deben poner en un papel los comportamientos que les hicieron sentirse importantes, como pueden ser dar referencias positivas sobre el trabajador a otros directivos, informarles de una decisión, una palmadita en la espalda y decirles que habían hecho un buen trabajo

También, debajo de este punto, deberán poner los momentos en los que se sintieron excluidos o menospreciados, como no ser escuchados en las reuniones, no tenerlos en cuenta para un proyecto importante o nuevo, alguna situación en la que se les ignoró de mala manera

Para finalizar, cada uno expone sus casos y explica cómo se sintió, tanto para bien como para mal. Además, cada uno comentará cómo esto influyó en su forma de trabajar en el momento en que sucedió.

## **Bibliografía**

- Bisquerra, R. (2010). Educación Emocional y Bienestar. Barcelona: Praxis.
- Feldman, J. (2005). Autoestima ¿Cómo desarrollar? Juegos, actividades, recursos, experiencias creativas... España: NARCEA S.A. DE EDICIONES.
- Goleman, D. (1996). Inteligencia Emocional. Argentina: Javier Vergara Editor S.A.
- Novara, D. y Passerini, E. (s.f.). Educación socioafectiva: 150 actividades para conocerse, comunicarse y aprender de los conflictos. Madrid: NARCEA, S.A. DE EDICIONES.
- Papalia, D., Wendkos, S. & Duskin, R. (2005). Desarrollo Humano. 9 ed. México: McGRAW-HILL.