

El impacto de la Inteligencia Emocional en el Ejercicio de Liderazgo del Director de Telesecundaria

Yuliana del Carmen Juárez Ramírez¹

juarezyuliana202@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-3776-3947>

Centro Internacional de Posgrado A. C.

Tabasco, México

RESUMEN

El presente estudio se avoca al análisis del impacto que ejercen las habilidades de inteligencia emocional en el ejercicio de liderazgo que desempeña el director de telesecundaria y los efectos que esto produce sobre el resto del proceso educativo; se discute y teoriza una percepción más amplia sobre el impacto que produce la inteligencia emocional sobre el ejercicio de liderazgo que desempeña el director de telesecundaria, analizando elementos como: tipo de liderazgo, abordaje de conflictos, estilo de comunicación, mecanismos de motivación, fomento a las relaciones interpersonales, la empatía del líder, entre otros. Dentro de los hallazgos principales, se detectaron distintos estilos de liderazgo directivo ligados con la existencia o ausencia de habilidades de inteligencia emocional en el ejercicio de la función, así como también la influencia de este sobre el logro de los objetivos. A partir de esta investigación se pretende evidenciar el impacto de la inteligencia emocional en el ejercicio de liderazgo del director de telesecundaria. El instrumento utilizado para la recolección de los datos fue la entrevista, aplicada a un total de cinco docentes del nivel medio básico, del subsistema de telesecundaria, pertenecientes a distintas escuelas, contextos y situaciones,

Palabras clave: director escolar; inteligencia emocional; liderazgo

¹ Autor principal

Correspondencia: juarezyuliana202@gmail.com

El impacto de la Inteligencia Emocional en el Ejercicio de Liderazgo del Director de Telesecundaria

ABSTRACT

The leadership exercised by the educational director is a key element that largely determines the functioning of a school. The managerial work influences the achievement of educational achievements, since it is this figure, which is in charge of directing and managing the elements, human and material, so that the objectives set are achieved. The present study focuses on the analysis of the impact that emotional intelligence skills have on the leadership exercise carried out by the director of telesecundaria and the effects that this produces on the rest of the educational process. The instrument used for data collection was the interview, applied to a total of five teachers of the secondary level, of the telesecundaria subsystem, belonging to different schools, contexts and situations, which allows a broader perception of the impact that emotional intelligence produces on the leadership exercise carried out by the director of telesecundaria, analyzing elements such as: type of leadership, approach to conflicts, communication style, motivation mechanisms, promotion of interpersonal relationships, empathy of the leader, among others. Among the main findings, different styles of managerial leadership linked to the existence or absence of emotional intelligence skills in the exercise of the function were detected, as well as its influence on the achievement of the objectives. From this research, it is intended to demonstrate the impact of emotional intelligence in the leadership exercise of the director of telesecundaria.

Keywords: *school principal; emotional intelligence; leadership*

*Artículo recibido 17 septiembre 2023
Aceptado para publicación: 28 octubre 2023*

INTRODUCCIÓN

El tema que se aborda en la presente investigación es el impacto de la inteligencia emocional en el ejercicio de liderazgo del director educativo de telesecundaria, ya que, en un número importante de estas escuelas, existen desavenencias, problemas de convivencia, de comunicación entre el personal, de toma de decisiones, de abordaje de los conflictos, factores que determinan un tipo de clima laboral que complica el logro de los objetivos escolares. Mucho se discute acerca de todos los elementos que afectan los resultados del proceso educativo, pero poco se menciona acerca de la forma en que el liderazgo que practica el director escolar influye, aunque de manera indirecta, sobre el funcionamiento de la escuela.

En la educación básica, la figura directiva es la encargada de gestionar, organizar y dirigir los recursos humanos y materiales, de tal forma que encaminen a la institución hacia el logro de sus objetivos. Según el documento Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar (Educación, 2021): el directivo que queremos en la Nueva Escuela Mexicana se basa en las mejores prácticas de los directores. Se trata de un personal directivo cercano a la comunidad escolar, atento a sus preocupaciones, dispuesto a escuchar y a comprender para apoyar a sus integrantes en la actividad que cada quien realiza. De igual forma, este directivo sabe que, para lograr los propósitos educativos en la escuela, es necesario que exista una comunicación respetuosa, honesta y asertiva con la comunidad educativa, de modo que se construyan objetivos comunes. Asimismo, sabe que en el plantel se pueden presentar situaciones imprevistas o problemáticas que es capaz de gestionar de manera pertinente y oportuna... y es capaz de conjuntar la labor de diferentes actores para que esto se lleve a cabo.

Como se puede apreciar en el párrafo anterior, la función directiva, que anteriormente se centraba en desarrollar los procesos administrativos y burocráticos de la escuela, ha evolucionado, esperando mucho más de esta figura en áreas como la psico emocional. Por lo anterior, es interés del presente estudio, el análisis del impacto de la inteligencia emocional en el ejercicio de liderazgo del director

educativo de telesecundaria, como elemento que incide directamente en la creación de un ambiente favorable o desfavorable para el desempeño de la labor docente, el funcionamiento del centro escolar y el alcance de los objetivos educativos.

La importancia de este tema radica en la necesidad de identificar estilos de liderazgo que en su ejercicio integran las habilidades de inteligencia emocional y que son tendientes a la creación de ambientes favorables, ya que, de acuerdo con (Shamir, 1993) se ha probado que el estilo de liderazgo influye sobre la conducta de los individuos en la empresa, pero también afecta los procesos de trabajo grupal, el clima social y los resultados. Por lo tanto, es importante poner en perspectiva, que el ejercicio de liderazgo del director educativo influye y de cierta forma, condiciona la consecución de los objetivos, así como que hay estilos de liderazgos más orientados a los resultados positivos que otros, y que éstos pueden ser aprendidos.

De acuerdo con la revisión teórica realizada con la finalidad de sentar las bases de este estudio, se localizó el concepto de Inteligencia Emocional, que, aunque no es el único, sí es el más reconocido. Daniel Goleman, psicólogo que dotó al mundo de una nueva forma de ver la inteligencia, la cual, hasta hace algunos años, pertenecía exclusivamente al raciocinio. Para (Goleman, 1996), la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer sentimientos propios y ajenos, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones. Ahora bien, la definición de liderazgo, en las palabras de (John W. Newstrom, 2007), determina que: liderazgo es el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario". Así pues, se puede decir, que existe una relación intrínseca entre ambos conceptos, ya que para influir a los demás y lograr que tengan disposición en la realización de todas las tareas, es determinante el empleo de ciertas habilidades que corresponden al plano de la inteligencia emocional.

La aportación de este estudio es la determinación de los distintos estilos de liderazgo así como la identificación de los estados emocionales que cada uno de ellos produce en los colaboradores, lo que genera un efecto favorable o no, para la consecución de los objetivos que se plantea la organización.

La investigación se efectúa en el nivel de educación básica, secundaria, en el subsistema de telesecundaria, el cual se caracteriza por el hecho de que un solo docente es el titular de todas las asignaturas que cursa el grupo. Esta particular característica, origina que la interacción director-docente sea aún más cercana, debido a que todo lo concerniente al grupo, en la totalidad de asignaturas, debe tratarse con el mismo docente, quien al tener la oportunidad de convivir por mayor tiempo con los alumnos, logra acceder a un panorama más amplio de las situaciones y contextos que rodean a los alumnos.

Es probable que el impacto de las habilidades de inteligencia emocional en el ejercicio de liderazgo que practica el director de telesecundaria favorezca el logro de los objetivos escolares, en comparación de aquellos estilos de liderazgo que, hasta el momento, han excluido la aplicación de las competencias emocionales en el ejercicio de la labor directiva.

METODOLOGÍA

La metodología utilizada para el abordaje de este estudio es de corte cualitativo, ya que corresponde a la naturaleza de este, como bien lo explica (Álvarez, 2011) La investigación cualitativa plantea que observadores competentes y cualificados pueden informar con objetividad, claridad y precisión acerca de sus propias observaciones del mundo social, así como de las experiencias de los demás. Los investigadores se aproximan a un sujeto real, que está presente en el mundo y que puede, en cierta medida, ofrecernos información sobre sus propias experiencias, opiniones, valores, etc.

Se trata de una investigación relacional con un diseño de corte observacional, cuya población de estudio es el ejercicio de liderazgo que practican los directores de telesecundaria. Fueron un total de cinco informantes, docentes de telesecundaria, los cuáles tiene entre 15 y 25 años de servicio, con grado de maestría y doctorado, a los cuales se les entrevistó con un guion conformado por diez reactivos con preguntas abiertas con la finalidad de analizar y correlacionar las narrativas.

La justificación ética para realizar este estudio, en el que participan los informantes, radica en su valor social y científico: la perspectiva de generar conocimiento con valor social que enriquezca los procesos educativos. Aunque el objetivo principal de la investigación es sentar las bases para futuras

investigaciones, este objetivo no tiene primacía sobre los derechos y los intereses de los docentes que participa en la investigación” (Declaración de Helsinki, principio 8) Por lo cual, sus identidades se reservan, salvo la revelación de datos generales que amplían la comprensión de sus contextos y situaciones.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos mediante el procesamiento de la información, arrojó lo siguiente:

Existen diferentes estilos de liderazgo, de acuerdo con Dubrin (2015), citado por (Luis Alberto Geraldo Campos, 2020) el estilo de liderazgo se concibe como el patrón de comportamiento que caracteriza a un líder. Los informantes fueron capaces de nombrar específicamente el estilo de liderazgo que predominantemente perciben que practica el director escolar en cada una de las escuelas.

Informante A

El primer estilo de liderazgo detectado fue el autocrático. En palabras de Lewin (1951), citado por (García-Solarte, 2015): Autocrático o Autoritario (Centrado en el jefe): Este estilo se centra en dar órdenes y supervisar el cumplimiento de estas; es dogmático e impositivo, y de ese mismo modo dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos. Es un líder que por lo general tiende a centralizar la autoridad, aconsejar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los subordinados.

La percepción de la informante es que este estilo de liderazgo obstaculiza el alcance de los objetivos escolares, ya que no existe la apertura para la toma de acuerdos ni la escucha de opiniones, es decir, las actividades de trabajo no son consensuadas, más bien son impuestas, lo que ocasiona que los colaboradores las realicen sin disposición y con rechazo. Añade además que, la carga de la labor administrativa que se les asigna afecta la labor pedagógica debido a que le resta tiempo, el cual debe reponerse, ocasionando sobrecarga de trabajo y estrés.

En las preguntas que exploran acerca de la aplicación de las habilidades de inteligencia emocional, puestas en práctica por el líder identificado como autocrático, la informante, revela que se impulsa el

trabajo individual, mediante actividades asignadas, en las que se siguen instrucciones, sin existencia de consenso, que, aunque existen actividades que se trabajan en colectivo, al final se trata de informar labores individuales con escasa vinculación. En lo concerniente al abordaje de los conflictos escolares, se encuentra que el director escolar solo se involucra cuando ocurre algo fuera de lo previsto (no tratado en el código de convivencia), y que al hacerlo es solo para dictar una sanción, es decir, existe ausencia de acompañamiento por parte del director al docente en el manejo y gestión de los conflictos. Lo anterior, en contraste con las palabras de (Rodríguez, 2015): Las personas dotadas de habilidades sociales saben detectar situaciones conflictivas y las solucionarán de modo que dichos conflictos no afecten más a algunas personas que a otras. El liderazgo es clara consecuencia de tener alta capacidad de interrelacionarse... También tendrá la capacidad de gestionar a las personas más difíciles y problemáticas con paciencia, perseverancia y tacto, aportando en soluciones que satisfagan a ambas partes.

En cuanto al fomento de las relaciones interpersonales, la informante A manifiesta que, desde el liderazgo que se practica en el centro educativo, no se fomentan las relaciones interpersonales, en parte a causa de la sobre carga de actividades individuales que limita la convivencia, por lo que en el entorno escolar estas se desarrollan escasamente, a excepción de que, de manera voluntaria y extraescolar exista un acercamiento con pocos de los compañeros de trabajo.

Para la comunicación predomina el estilo pasivo-agresivo, que de acuerdo con Román (2005), citado por (Leal, 2016) evita una confrontación directa (pasivo) pero por otro lado trata de conseguir lo que desea por medio de la manipulación (agresiva) lo que obstaculiza la manera de realizar las actividades. Lo anterior provoca que las labores, se realicen solo por cumplir porque el jefe lo manda a través de los documentos normativos que indican obligación.

En concordancia con todo lo anterior, expresa la informante A, el líder educativo no promueve mecanismos de motivación, a excepción de la aplicación de las normas, lo cual induce un actuar raso e indispuesto por parte de los docentes.

Referente al tema de la empatía, según la informante, no existe consideración al parecer o sentir ajeno, ya que la comunicación es limitada y es mayormente unilateral, en contraposición a un líder empático que puede lograr que los que lo rodean no solo se sientan a gusto en el lugar de trabajo sino que además por iniciativa propia quieran dar más de lo que les corresponde, sumándose a un trabajo colaborativo, porque la persona se siente apoyada, valorada y respetada fomentando una relación saludable con quienes le rodean.

Por último, la informante A determina que es importante la práctica de las habilidades de inteligencia emocional en el ejercicio de liderazgo del director educativo, debido a la naturaleza de la función y el trato con las personas, afirmación que puede respaldarse en las palabras de (Turner y Lloyd-Walker, 2008; Hopkins y Bilimoria, 2008), citado por (Ignacio Danvila del Valle, 2010): Los resultados confirman que la IE puede contribuir a un mejor desempeño individual y organizacional. Los resultados obtenidos en diversos estudios empíricos así lo demuestran. Por ejemplo, a nivel individual, Boyatzis (1982), citado por (Ignacio Danvila del Valle, 2010), a través del estudio de varios cientos de directivos de 12 organizaciones diferentes, precisó que aquellos con mayor capacidad de autoevaluación (es decir, conciencia de sí mismo) lograron un rendimiento superior.

Informantes B Y D

Se ha agrupado a estos informantes debido a que existen coincidencias en sus respuestas, aclarando que se laboran en distintas escuelas. La primera coincidencia es que ambos reconocieron el tipo de liderazgo que practican los directores de sus escuelas, identificándolos como un estilo democrático. Lewin (1951), citado por (García-Solarte, 2015), define a este estilo como centrado en los subordinados: Además, describe a un líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y a emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir. Ambos informantes expresan que, de acuerdo a sus percepciones, este estilo de liderazgo favorece el logro de los objetivos escolares. Por su parte, la informante B explica que, desde el liderazgo ejercido, se les hace sentir parte de las actividades desde su planeación, por lo tanto, existe un involucramiento y apropiación de los objetivos, lo cual

los mueve hacia el logro de los mismos. Mientras que el informante D señala que el clima de trabajo se torna positivo y permite la cooperación entre pares.

En cuanto a la presencia o ausencia de las habilidades de inteligencia emocional que acompañan el liderazgo de cada uno de los directores, los informantes manifiestan lo siguiente:

En ambas escuelas, desde los liderazgos ejercidos, se promueve el trabajo colaborativo, el cual según los aportes de (Diana Paola Pacacira, s.a.) se puede afirmar que es una estrategia que ayuda al desarrollo de las habilidades sociales por permitir espacios de diálogo, discernimiento y acuerdos en general, además de posibilitar el conocimiento de nuevas formas de aprender (estilos de aprendizaje) de los compañeros, aprender de ellos y a la vez apoyarlos en su proceso de formación, todo esto aunado en esfuerzos de equipo que los llevarán a la consecución de logros y metas que se han fijado o han sido propuestas. Lo anterior significa que, el trabajo colaborativo, además de ser una metodología de trabajo, representa una oportunidad para el líder educativo de promover las relaciones interpersonales, para involucrar a sus colaboradores en el planteamiento y logro de los objetivos, así como una manera de practicar e impulsar el diálogo en la organización.

En tanto que, para el abordaje de los conflictos, la informante B revela que existe un involucramiento del líder escolar haciendo uso principalmente del diálogo, lo cual implica una comprensión de los hechos desde todas las partes, proponiendo diversas soluciones para determinar aquella que resulte más beneficiosa. El informante D declara que, de igual manera, existe un involucramiento de la directora escolar en la resolución de los conflictos, dando un acompañamiento al docente. Según las palabras de Runde y Flanagan (2010), citado por (Cristóbal Villalobos, 2017) han definido la competencia en el manejo de los conflictos como la habilidad para desarrollar y usar las habilidades cognitivas, emocionales y de comportamiento con el fin de aumentar los resultados positivos del conflicto, reduciendo con ello la probabilidad de escalamiento negativo. De este modo, obtener resultados positivos implica mejorar la calidad de las relaciones, desarrollando soluciones creativas, llegando a acuerdos que permitan enfrentar desafíos y oportunidades similares en el futuro. Por lo

que, se puede decir, que la capacidad para el abordaje de los conflictos está estrechamente relacionada con las habilidades de Inteligencia Emocional.

En cuanto al fomento que da el líder educativo a las relaciones interpersonales, comenta la informante B que ha sido creado un ambiente de cordialidad, en donde saben que no es solo uno, si no un equipo de trabajo, es decir que se ha construido un sentido de pertenencia, lo cual está ligado al estilo de liderazgo que se ejerce, el cual los hace sentir parte importante de la escuela. Asimismo, el informante D señala que se propicia un ambiente de confianza, porque la mayoría siente que sus decisiones son tomadas en cuenta, se motiva y da su mayor esfuerzo en el alcance de los objetivos. Las palabras de (Maria Lazo Pérez, 2017) confirman lo anterior: Un ambiente positivo en las relaciones humanas es esencial para el desarrollo del personal. Propicia una moral alta en la organización y, a su vez, más altos niveles de eficiencia en la producción.

En lo que se refiere al tipo de comunicación que se promueve, la informante B refiere que favorece el logro de los objetivos escolares, haciendo énfasis en que no solo es emisor, también es receptor, es decir se trata de una comunicación bilateral, de ida y de vuelta. Del mismo elemento, el informante D proporciona una respuesta similar, diciendo que el tipo de comunicación que se practica favorece, ya que existe un ambiente de confianza al dialogar, sin embargo, señala que, falta más iniciativa del director para echar a andar diferentes proyectos o salir de la zona de confort, para motivar más.

En cuanto al tema de la motivación y los mecanismos que emplea el líder para desarrollarla, se encontró que, para la informante B, la principal fuente de motivación es el poder ser parte fundamental y contribuir en la mejora del centro educativo. Parece ser que lo anterior, ha desarrollado un fuerte sentido de pertenencia y corresponsabilidad en la informante, como expone (Humberto Coromoto Peña Rivas, 2018) el motivar acertadamente a los empleados se ha convertido en una actividad que logrará que los empleados creen un sentido de pertenencia y la actividad que realiza cada uno de ellos, arroje resultados positivos a fin de contribuir con éxito en lo que hace la organización. Por otro lado, el informante D reporta que el factor clave para incentivar la motivación ha sido la oportunidad que se les brinda en los Consejos Técnicos Escolares para socializar las

diferentes situaciones que existen en la escuela y que necesitan ser abordadas, aunado con la distribución de algunas funciones, limitadas, a través de las comisiones que se asignan, permite que los docentes se comprometan con la mejora del quehacer educativo, Delgado (1999: 56), citado por (Humberto Coromoto Peña Rivas, 2018) define la motivación como el proceso mediante el cual las personas, al ejecutar una actividad específica, resuelven desarrollar unos esfuerzos que conduzcan a la materialización de ciertas metas y objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción van en dependencia del esfuerzo que determinen aplicar a futuras acciones. Se observa que, en ambos casos, el líder educativo se ha propuesto el impulso de actividades específicas (en el caso de la informante B es el impulso del sentido de pertenencia, mientras que en el caso del informante D es el impulso al intercambio y socialización de situaciones) que detonan la motivación en los colaboradores.

La empatía que practica el líder educativo es el otro punto para analizar. Para la informante B, su líder sí practica la empatía al realizar su función y esto contribuye al logro de objetivos, el argumento principal sobre el que sostiene tal afirmación es que el líder toma en cuenta a todos sus colaboradores, los escucha, valida y considera sus opiniones y con base en ellas, determina las acciones a seguir, tal como lo explica (Valadez, 2005) permite al líder ubicarse en el lugar de los seguidores y que mediante el conocimiento de los individuos, habilidades para negociar y técnicas de intervención e integración, permite formar equipos de trabajo que generen valor agregado en sus actividades, dando ventajas competitivas a sus organizaciones, así como un incremento notable de la productividad, mediante innovaciones de calidad a los procesos productivos. El informante D revela un dato interesante, comenta que su líder despliega empatía, sin embargo, aunque parezca contradictorio, es de suma importancia implementar mecanismos para desarrollar la inteligencia emocional, de forma que sirva como un medio para motivar de mejor manera a los docentes. Lo anterior denota que el informante D valora en gran medida las habilidades de Inteligencia Emocional, y asume que, aunque existe empatía es necesario continuar desarrollando esta área, para que impacte positivamente en la motivación de los docentes.

Ambos informantes (B y D) declaran que es necesario que el director escolar aplique la inteligencia emocional en el desempeño de su liderazgo, ya que el buen trato que dé al personal a su mando, depende de la correcta gestión de sus emociones, así como el comportarse correctamente de acuerdo a las situaciones que se presentan.

Para culminar, la informante B expone que la inteligencia emocional en el directivo es de gran importancia, dado que esta figura debe proyectar una buena gestión de sus emociones para que de esta manera pueda dirigir al personal a su cargo, mientras que el informante D concluye al decir que hace falta que el directivo piense en mecanismos para impactar y motivar a los docentes, ya que es un área que considera debe fortalecer.

Informante C

La entrevista inicia con la identificación que realiza la informante sobre el estilo de liderazgo que practica el director de la escuela, que en este caso se trata de un liderazgo liberal. Según mencionan (Luis Alberto Geraldo Campos, 2020) en este tipo de liderazgo la planificación es reducida y los objetivos no están claramente definidos. El control de la organización depende en gran parte de los trabajadores. Este tipo de líderes tiende a comportarse como si abdicaran de sus responsabilidades y deberes (Lewin, Lippitt, y White, 1939), citados por (Luis Alberto Geraldo Campos, 2020) pues realizan la mínima cantidad de esfuerzo necesaria para lograr los objetivos y muestra nulo interés por sus trabajadores. Con base en esto, el liderazgo laissez-faire debería ser considerado no sólo como “falta de presencia”, sino también como “liderazgo cero”. Por lo tanto, la informante C revela que, este tipo de liderazgo obstaculiza el logro de los objetivos, ya que se carece de un líder que guíe las acciones que les encamine hacia los objetivos. Tal como lo señala (Lewin et al., 1939), citado por (Diana Marcela Escandón Barbosa, 2016): El líder no participa en el grupo, concede libertad a sus miembros para que decidan y actúen, y su función es proporcionar los materiales necesarios para que puedan llevar a cabo sus actividades, y en ningún momento busca interferir en las actividades del grupo, solo interviene cuando le es solicitado. Sin embargo, la informante proporciona información acerca de que el trabajo colaborativo por academias es la forma

en la que trabaja el colectivo. Es probable que, ante la ausencia de liderazgo del director, surja un líder informal que proponga formas de trabajo al resto de sus compañeros.

En referencia al abordaje de los conflictos, la informante C maneja en su respuesta dos situaciones, la primera es en donde señala que hay poca asertividad en el tratamiento de los problemas, lo que conlleva a que se pueden implementar más bien formas pasivas, agresivas o pasivas-agresivas durante el diálogo. Además, menciona que hay un bajo conocimiento de las leyes y normas educativas, lo cual, aunado a la poca asertividad, dificulta en gran medida el papel que funge el líder como mediador ante el abordaje de los conflictos, lo que se traduce en que los problemas quedan en manos de los mismos docentes, generándoles la impresión de que se encuentran solos, sin el respaldo del director en el tratamiento de ese tipo de situaciones.

Para la pregunta en la que se explora acerca del cómo el liderazgo practicado fomenta las relaciones interpersonales entre el personal adscrito a la escuela, la respuesta obtenida es que influye de manera negativa, por el favoritismo que predomina, es decir, se inclina la balanza de beneficios más hacia algunos colaboradores que a otros. De acuerdo con Clerc, Saldivia y Serrano (2016) El liderazgo debe ser ejercido de buena manera de forma tal que este no genere conflictos dentro del equipo. De ahí surgen estilos de liderazgo que pueden ser efectivos o inefectivos en términos de cómo este influye en el trabajo y en las relaciones interpersonales de los funcionarios. Surgen así distintos tipos de comportamiento tales como aquellos que resultan negativos para el equipo como son el exceso de control, sentimientos de superioridad, neutralidad en la toma de decisiones, etc.

La informante C, continúa en la misma línea dando elementos acerca del tipo de comunicación que se utiliza y que es afín al estilo de liderazgo que se practica, según sus datos, no favorece el logro de los objetivos escolares, aunque no establece específicamente el estilo de comunicación que prevalece, otorga información acerca de que no existe una comunicación asertiva. Tal como lo menciona (Salazar, 2012): La herramienta clave de un líder en cualquier organización es la comunicación que tenga con sus subalternos, ya que de la eficacia con que logre llevar sus ideas a los integrantes de la

organización dependerá que se logren los objetivos y metas propuestas tanto a corto como mediano y largo plazo.

En cuanto al tema de la motivación que se genera desde el liderazgo, la informante afirma que no existe ningún tipo de motivación y que ni siquiera el líder predica con el ejemplo. Para (Ana Yohanna Pacsi Choque, 2014) los efectos del liderazgo *laissez faire* pueden ser abordados por sus valoraciones según el resultado de negativo o positivo. Los resultados de investigaciones acerca del liderazgo *laissez faire*, comparado con los estilos de liderazgo democrático y autoritario, demuestran que este produce menos concentración en el trabajo, deficiente calidad de desempeño y menos satisfacción (Vega & Zavala, 2004). Agregan (Chiriboga, Caliva, Chiriboga, & Caliva, 2010), citados por (Ana Yohanna Pacsi Choque, 2014) este tipo de liderazgo puede obtener un resultado satisfactorio, siempre y cuando, las personas estén calificadas para realizar su respectivo trabajo.

De acuerdo con los datos proporcionados por la informante, la empatía que posea el líder educativo sí contribuye al logro de los objetivos, ya que considera que es una habilidad importante que debe prevalecer en un buen líder. Lo anterior se refuerza con lo que afirma (Daniel Galiani, 2020) la empatía, entendida como la capacidad de entender lo que los demás sienten y necesitan, es una cualidad esencial de todo líder. Permite el dominio de las relaciones interpersonales, alimenta la colaboración, reduce el conflicto y aumenta la iniciativa, entre otras cualidades.

La informante reconoce que sí es necesario aplicar la inteligencia emocional en el desempeño de la función directiva, ya que determina que el saber controlar las emociones abona positivamente al buen funcionamiento de la institución escolar. Así misma sentencia que, en este caso, no es posible que la inteligencia emocional tenga algún impacto en el ejercicio de liderazgo del director educativo, ya que determina que no las posee.

Informante E

De la misma forma que los anteriores informantes dieron una denominación exacta para el tipo de liderazgo que perciben del director educativo, la informante E, lo hizo. De acuerdo con su respuesta,

lo que percibe es un liderazgo burocrático, el cual según (Añazco, Valdivieso, y Sánchez, 2018), citado por (Luis Alberto Geraldo Campos, 2020), está basado en la obediencia a reglas normativas y la adherencia a determinados ejes de autoridad, es decir, más que ser un líder es un jefe. En otras palabras, el poder se lo concede el puesto que ocupa, no el ejercicio de un liderazgo efectivo.

La informante comenta que, según lo que percibe, el ejercicio de este tipo de liderazgo no permite el logro total de los objetivos educativos, lo cual pudiera ser resultado de la falta de flexibilidad ante los colaboradores o la actitud tradicionalista que despliega el líder por apearse de manera exhaustiva a las reglas y normas de la organización.

Para el abordaje de conflictos, la informante comenta que el líder se apega de manera estricta a los lineamientos y la normatividad, en palabras de (Luis Alberto Geraldo Campos, 2020) las reglas de la organización son ley para los líderes y según este aquellas deben ser tomadas como sagradas por todos los miembros. En consecuencia, se produce un ambiente de trabajo donde las personas subordinadas tienen poco o ningún espacio para la libertad de desempeño o creatividad. Por lo tanto, el abordaje de los conflictos se traduce en dictar sanciones que ya están contenidas en los documentos.

En palabras de la informante, este estilo de liderazgo tampoco contribuye a que entre los colaboradores existan relaciones interpersonales satisfactorias, lo cual es apoyado por (Alcívar, 2019) quien dice que con este estilo de liderazgo se crean ambientes de trabajo entre los dirigentes y subordinados demasiados rígidos en los cuales se siguen instrucciones precisas y rectas establecidas por los dueños de las mismas.

El estilo de comunicación que se maneja no favorece el logro de los objetivos educativos, ya que se trata mayormente de recibir una serie de instrucciones contenidas en los documentos normativos sobre cómo deben ser y hacerse las cosas, algo semejante al estilo de liderazgo autocrático. Así mismo, la informante refiere que no existe mucha motivación por parte del líder, las razones pueden ser tales como las explica (Cruz, 2015) al afirmar que cuando existe un clima organizacional burocrático que no esta acorde a la misión, visión y valores desencadena insatisfacción en las áreas y

equipos de trabajo con actitudes de inconformidad, ausentismo, apatía y por ende falta de compromiso con la organización.

En lo que se refiere a la empatía, la informante expresa que es una habilidad importante porque le permite al líder ponerse en el papel del docente para apoyarlo en el cumplimiento de los objetivos educativos, se involucra activamente.

Para finalizar, la informante reconoce la importancia de la existencia de la inteligencia emocional en el ejercicio de liderazgo del director educativo, al decir que estas habilidades permiten la construcción de un ambiente laboral agradable, donde se trabaja de forma unida para alcanzar los objetivos educativos. Tal como lo explican (de Mello, 2015; Gemeda y Lee, 2020; Pautt, 2011; Saiyed, 2019), citados por (Luis Alberto Geraldo Campos, 2020) al afirmar que el liderazgo en el ámbito organizacional es clave y crucial para el funcionamiento adecuado de la organización; por ende, alcanzar el éxito o en consecuencia llevarla al fracaso, depende de determinadas cualidades que tiene el líder, cualidades que pueden ser catalogadas como inteligencia emocional.

CONCLUSIONES

En algunos de los ejercicios de liderazgo investigados se detectó la presencia de habilidades de Inteligencia Emocional como la comunicación asertiva, la gestión de las relaciones interpersonales, la motivación, la empatía, la forma de abordar los conflictos, el impulso al trabajo colaborativo. De acuerdo con esta información y su posterior análisis, se ha llegado a la conclusión de que la Inteligencia Emocional en el ejercicio de liderazgo del director educativo de telesecundaria, tiene un impacto positivo sobre el resto del proceso educativo, esto de acuerdo a los datos recopilados, pues los colaboradores de este tipo de líderes se sienten escuchados, tomados en cuenta, se sienten parte de todo el proceso, es decir, han desarrollado un sentido de pertenencia que los involucra activamente en el planteamiento y consecución de los objetivos educativos.

Por otro lado, también se identificaron estilos de liderazgo en donde las habilidades de inteligencia emocional son endebles, escenarios que, de acuerdo con lo estudiado, manejan un ambiente laboral reactivo al liderazgo mismo, lo cual influye sobre el resto del proceso educativo.

Lo anterior puede explicarse desde el término de las emociones: pues la práctica de cada estilo de liderazgo genera un determinado ambiente emocional en el que se ven inmersos los colaboradores, mismo que define algunos de los elementos que son cruciales para el desarrollo del proceso educativo y la consecución de sus objetivos.

Para terminar, es importante mencionar que, como señala (Mújica, 2013) hoy en día el líder se hace, por tanto, ser líder es tomar grandes proyectos y llevarlos a cabo, para ello, es necesario realizar una autoevaluación de nuestras debilidades y fortalezas, lo cual nos lleva a conocernos y ser críticos con nosotros mismos, a ser sensibles ante las necesidades de los demás, obtener el control de nuestras emociones, tener mejores relaciones interpersonales y una adecuada inteligencia emocional. Es decir, es válida la autorreflexión acerca del tipo de liderazgo que se práctica, y de ser necesario, fortalecer o desarrollar aquellas habilidades de inteligencia emocional que provean de beneficios a las instituciones educativas que se dirige.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcívar, M. A. (2019). Las organizaciones en relación con el liderazgo. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 5.
- Álvarez, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Colombia: Universidad Surcolombiana.
- Ana Yohanna Pacsi Choque, W. E. (2014). Pacsi Choque, Ana Yohanna. *Universidad Peruana Unión*, 70.
- Cannata, J. P. (s.a.). *Liderazgo*. El Salvador: Universidad Del Salvador.
- Cristóbal Villalobos, J. P. (2017). *Liderazgo escolar y conflictos socioeducativos. Un estudio exploratorio en liceos públicos chilenos*. SciELO, s.p.
- Cruz, G. P. (2015). *EL LIDERAZGO COMO ENFOQUE DE MEJORA EN EL CLIMA*. UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA, 14.
- Daniel Galiani, A. N. (2020). *Desde la inteligencia emocional al liderazgo*. UNIVERSIDAD DEL CEMA, 1.

- Diana Marcela Escandón Barbosa, A. H. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios gerenciales*, 137-145.
- Diana Paola Pacacira, Y. T. (s.a.). La inteligencia emocional y el trabajo colaborativo en estudiantes de transición. Bogotá: UNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES.
- Educación. (2021). Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnico pedagógica, directivo y de supervisión escolar. México: USICAMM.
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. Scielo, s.p.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. México: Kairós.
- Humberto Coromoto Peña Rivas, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC, C.A, 181.
- Ignacio Danvila del Valle, M. Á. (2010). *Inteligencia Emocional: una revisión del concepto y líneas de investigación*. Cuadernos de Estudios Empresariales, 115.
- John W. Newstrom, M. P. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. Buenos Aires: McGraw-Hill Interamericana.
- Leal, J. K. (2016). DIAGNÓSTICO DE LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL UTILIZADOS POR. UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR, 20.
- Luis Alberto Geraldo Campos, A. R. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 163.
- Maria Lazo Pérez, J. I. (2017). La inteligencia emocional. *Revista Mapa*, 128.
- Mújica, D. M. (2013). COMO UN GERENTE LOGRA SER UN BUEN LÍDER. UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA, 6.
- Rodríguez, A. G. (2015). LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SU IMPACTO EN EL LIDERAZGO. UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS, 17.

Salazar, M. C. (2012). LIDERAZGO EMPRESARIAL: VISTO DESDE UNA PERSPECTIVA DE. UNIVERSIDAD EAN, 28.

Shamir, B. H. (1993). Los efectos motivacionales del liderazgo carismático: una teoría basada en el autoconcepto. Ciencia de la organización, 577-594.

Valadez, G. V. (2005). Liderazgo Empático. Rev. del Centro de Inv, 91.

Zuluaga, L. (2019). EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES UNA REVISION AL ESTADO DEL. Corporación Universitaria INITEC, 1.