

La influencia de la inteligencia emocional en el estilo de liderazgo de los directores de escuelas de Educación Básica

The influence of emotional intelligence in the style of leadership of principals in basic education schools

Daniel Alarcón Nakamura
Centro de investigación y Docencia
daniel.alarcon@cid.edu.mx

Ricardo Fuentes Reza
Centro de investigación y Docencia
ricardo.fuentes@cid.edu.mx

Héctor Mario Armendáriz Ponce
Centro de investigación y Docencia
armendariz58@hotmail.com

Resumen

En este estudio se presentan los resultados sobre la percepción que tienen los docentes de educación básica de: preescolar, primaria y secundaria en la ciudad de Chihuahua respecto al manejo de la inteligencia emocional en los directivos de las escuelas. Los directores escolares son quienes determinan el rumbo, fijan las estrategias, vigilan el cumplimiento de normas, políticas y objetivos, toma las decisiones en cada circunstancia, evalúan resultados, forman equipos de trabajo, SEP (1986, p. 27). Motivan, incentivan, cuestionan y moderan el desempeño de los trabajadores educativos, por citar las actividades más importantes. Para poder desarrollar una función directiva equilibrada acorde a los lineamientos institucionales, la inteligencia emocional es una competencia relevante que todo director debe desarrollar y poseer. La investigación está fundamentada en el enfoque cuantitativo y utiliza el método de la encuesta. Se consultó a 128 docentes de escuelas de nivel básico federalizadas a partir de una muestra de 13 escuelas, y los resultados se comparan entre las variables de inteligencia emocional y liderazgo directivo para determinar las habilidades de la inteligencia emocional que perciben los docentes en su director al aplicar el liderazgo directivo. En los resultados podemos encontrar cuáles habilidades de la inteligencia emocional se relacionan más con el liderazgo aplicado por el directivo escolar y así reconocer las principales debilidades y fortalezas del liderazgo directivo, con la finalidad de mejorar aquellas dimensiones de la inteligencia emocional que observen deficiencias en el liderazgo directivo.

Palabras clave

Liderazgo, directores, inteligencia emocional.

Abstract

In this study, we present the results on the perception that teachers of basic education have of preschool, primary and secondary schools in the city of Chihuahua, regarding the handling of emotional intelligence in school managers. School directors are the ones who determine the direction, set the strategies, monitor the compliance of standards, policies, and objectives, make decisions in each circumstance, evaluate results, create work teams, SEP (1986, p.27). Motivate, encourage, question and moderate the performance of educational workers, to name the most important activities. To develop a balanced managerial function according to the institutional guidelines, emotional intelligence is a relevant competence that every director must develop and possess. The research is based on the quantitative approach and uses the survey method. 128 teachers from federalized elementary schools were consulted from a sample of 13 schools, and the results are compared between the variables of emotional intelligence and managerial leadership to determine the skills of emotional intelligence perceived by teachers in their director apply managerial leadership. In the results, we can find which emotional intelligence skills are more related to the leadership applied by the school manager and thus recognize the main weaknesses and strengths of the managerial leadership, in order to improve those dimensions of emotional intelligence that observe deficiencies in the directive leadership.

Keywords

Leadership, directors, emotional intelligence.

Introducción

El sistema educativo mexicano 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. (Gimeno, 1992).

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. Lo anterior muestra la necesidad de transitar hacia una gestión que propicie prácticas flexibles y relaciones de colaboración para dejar atrás el aislamiento profesional, las visiones divergentes, la escasa comunicación, la ausencia de liderazgo directivo y la limitada participación de los padres de familia, además de la desarticulación de iniciativas y acciones. La nueva gestión educativa promoverá condiciones para que la escuela sea atractiva para los alumnos y apreciada por la comunidad.

Las instituciones escolares como en otras organizaciones, los factores emocionales han tomado importancia para lograr el óptimo desempeño de las actividades profesionales. Los individuos que se encuentran dentro de ellas, como directores, docentes y alumnos, son diferentes en muchos aspectos pero como seres humanos se deben relacionar cordialmente, si esto ocurre así, se puede afirmar que comparten los principios de la Inteligencia Emocional.

De acuerdo con Anand y Suriyan (2010), la inteligencia emocional de los directivos tiene una relación con sus prácticas de liderazgo porque la inteligencia emocional empodera a los líderes con la habilidad de intuir las necesidades de sus seguidores y además, les da herramientas para satisfacer estas necesidades. Esta relación entre inteligencia emocional y liderazgo ha sido estudiada por varios autores, Barbuto y Burbach, (2006).

Sin embargo, Sosik y Megerian (1999) mencionan que la inteligencia emocional ha ganado popularidad como una necesidad absoluta para lograr un liderazgo efectivo y predicen que son más efectivos los líderes con una gran inteligencia emocional. Los estudios que relacionan la inteligencia emocional con el liderazgo comenzaron hace relativamente poco tiempo y sus resultados

coinciden en que la inteligencia emocional es un requisito primordial para ejercer un liderazgo.

Consciente de esta realidad se consideró relevante investigar para recabar información sobre las percepciones que tienen los docentes acerca del tipo de liderazgo que ejerce el directivo escolar de acuerdo a su inteligencia emocional o a su estado de ánimo, por lo que se establece el siguiente objetivo:

Objetivo general

Identificar las características de la inteligencia emocional que influyen en el liderazgo del directivo escolar.

La Inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos; comprende 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.

Con esta perspectiva en mente, nació la presente investigación cuyo objetivo general fue determinar si los directores escolares emocionalmente inteligentes son líderes más eficaces dentro de las instituciones educativas de los niveles de preescolar, primaria y secundaria en la ciudad de Chihuahua.

Según Segal “los directivos talentosos se destacan significativamente en una variedad de aptitudes emocionales, entre ellas, el liderazgo, la solidaridad, la conciencia política, la confianza en uno mismo y el afán de triunfo sin dañar a nadie. En promedio, cerca del 90% del liderazgo triunfal se puede atribuir a la aplicación de la inteligencia emocional, es decir, el mundo emocional personal tiene mucho que ver en la formación de un verdadero líder” (Segal, 1997 p.193).

Método

La investigación está fundamentada en la metodología cuantitativa que adopta principalmente una concepción post positivista, el cual emplea métodos como experimentos o encuestas y obtiene datos numéricos mediante instrumentos altamente estructurados que se analizan estadísticamente para generalizar los hallazgos a poblaciones determinadas. (Guzmán, 2009).

Empleando el método de la encuesta que según Guzmán es: un método que proporciona una descripción cuantitativa o numérica del comportamiento, en una población, de un fenómeno o proceso educativo de interés.

La técnica utilizada fue un cuestionario estandarizado diseñado para la investigación cuantitativa con una escala de medición tipo likert para recopilar la información necesaria donde se empleó una escala de respuestas que nos permiten conocer juicios que realizan los distintos integrantes de la comunidad escolar respecto a la inteligencia emocional y el liderazgo directivo (Siempre, Casi Siempre, Regularmente, Casi Nunca y Nunca) y tiene algunas ventajas porque es uno de los métodos más utilizados en investigación debido a que a través de ella se pueden obtener una gran cantidad de datos de manera relativamente económica.

La población considerada en la presente investigación está constituida por docentes de los niveles de preescolar, primaria y secundaria federalizados. En total, se incluyeron 13 escuelas donde se realizó la investigación: 5 son preescolares con una población de 27 docentes, todas son mujeres; también se participaron 5 primarias con una población de 52 docentes: 15 hombres y 37 mujeres y 3 secundarias con un total de 49 docentes con 19 hombres y 30 son mujeres. Las escuelas se ubican en la ciudad de Chihuahua y todas son de organización completa y se encuentran en la zona urbana.

El alcance de la investigación es correlacional debido a los objetivos planteados y de acuerdo como lo planteado por Hernández, en el proceso de las investigaciones cuantitativas, “los estudios correlacionales tiene como propósito conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. (2006 p. 101).

Hipótesis

Los directores escolares que desarrollan las habilidades de la inteligencia emocional no cuentan con habilidades para ser líderes más eficaces en la institución educativa.

Correlación de variables con el programa SPSS

En la realización de este análisis, la variable liderazgo directivo que incluye las dimensiones: toma de decisiones, motivación al personal, relaciones humanas, solución de problemas, solución de conflictos, liderazgo pedagógico y manejo de grupos informales. Las cuales son consideradas, para efectos de trabajo, como variables dependientes. La intención es encontrar si la variable liderazgo impacta en la variable inteligencia emocional en cada uno de los niveles de educación básica estudiados.

MATRIZ SOBRE VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES			
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS EN CUESTIONARIOS
LIDERAZGO DIRECTIVO	TOMA DE DECISIONES	TOMA DE DECISIONES	45
		DELEGACIÓN DE FUNCIONES	46
		CONCENSO DE LA DECISIONES	47
	MOTIVACIÓN AL PERSONAL	RECONOCIMIENTO DEL DESEMPEÑO	48
		IMPULSO HACIA OBJETIVOS COMUNES	49
		SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	50
	RELACIONES HUMANAS	FORMAS DE COMUNICACIÓN	51
		AMBIENTE FAVORABLE	52
		TRABAJO EN EQUIPO	53
	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	SOLUCION DE PROBLEMAS ACERTADAMENTE	54
		SOLUCION EN CONCENSO	55
		REALIZACION DE INVESTIGACIÓN	56
	SOLUCIÓN DE CONFLICTOS	ATENCIÓN OPORTUNA DEL CONFLICTO	57
		APEGO A LA NORMA	58
		CONCILIACIÓN DE LOS INVOLUCRADOS	59
LIDERAZGO PEDAGÓGICO	ASESORIAS AL PERSONAL	60	
	PONDERACION DEL ASPECTO PEDAGÓGICO	61	
	FOMENTO DE ACTUALIZACIÓN	62	
MANEJO DE GRUPOS INF.	GPOS. INFORMALES QUE ENRIQUECEN EL TRABAJO	63	
	GPOS. INFORMALES SON UN PROBLEMA	64	
	GPOS. INFORMALES RESTAN LIDERAZGO DIRECTIVO	65	

Tabla 1. variable relacionada al liderazgo directivo.

Las dimensiones que conforman la variable inteligencia emocional, para efectos del análisis, como independiente, son los que más evalúan la capacidad del director en las

siguientes habilidades: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y destrezas sociales.

MATRIZ SOBRE VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES			
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS EN CUESTIONARIOS
INTELIGENCIA EMOCIONAL	AUTOCONCIENCIA	CONCIENCIA EMOCIONAL	12
		CORRECTA AUTOVALORACIÓN	13
		AUTOCONFIANZA	14
	AUTOREGULACIÓN	AUTOCONTROL	15
		CONFIABILIDAD	16
		CONCIENCIA	17
		ADAPTABILIDAD	18
		INNOVACIÓN	19, 20
		MOTIVACIÓN	21
	MOTIVACIÓN	IMPULSO DE LOGRO	21
		COMPROMISO	22, 23
		INICIATIVA	24
		OPTIMISMO	25
	EMPATÍA	COMPRESIÓN DE LOS OTROS	26, 27
		DESARROLLAR A LOS OTROS	28
		SERVICIO DE ORIENTACIÓN	29, 30
		POTENCIAR LA DIVERSIDAD	31
		CONCIENCIA POLITICA	32
	DESTREZAS SOCIALES	INFLUENCIA	33, 34
		COMUNICACIÓN	35, 36, 37
MANEJO DE CONFLICTOS		38	
LIDERAZGO		39, 40	
CATALIZADOR DEL CAMBIO		41	
CONSTRUCTOR DE LAZOS		42	
COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN		43	
CAPACIDADES DE EQUIPO	44		

Tabla 1. Variable relacionada con la Inteligencia Emocional.

De acuerdo al propósito planteado en la metodología: establecer la relación entre dos variables, estos es, comprobar si la inteligencia emocional impacta en liderazgo directivo. Para establecer esta relación se emplearon los siguientes estadísticos: la correlación de Pearson y el nivel de significancia. Estos estadísticos permitieron establecer si la inteligencia emocional tiene relación con el liderazgo en los directivos de los niveles de educación básica.

Con el fin de tener presentes las características de cada uno de los estadísticos, se describen a continuación.

La correlación de Pearson. Indica la dirección de la correlación (positiva-negativa) y el valor numérico o magnitud de la correlación entre las variables.

Nivel de significancia. Nos muestra el grado de error y por tanto, el nivel de confianza que se puede tener de la validez de la correlación entre las dos variables de estudio. Y para este caso utilizamos el nivel de significancia de 0.05=5%. El

procedimiento consiste en introducir la variable inteligencia emocional para compararla con la variable de liderazgo directivo. Para verificar si existen una relación significativa entre las variables.

Valor p (p-value) para el contraste de hipótesis. En un sentido amplio el p-value es una medida de la "credibilidad" de la hipótesis nula. Cuanto más pequeño es el valor p, menos probable es que H_0 sea verdadera y por ello, si es menor que el nivel de significación, H_0 se rechaza.

Formulación de la hipótesis. Las hipótesis es el conocimiento que estarnos o tratando de probar y pueden definirse como las explicaciones tentativas del fenómeno investigado formuladas a manera de proposiciones.

Ho Hipótesis nula o hipótesis de trabajo

No existe correlación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo de los directivos de educación básica que integran la muestra estudiada.

H1 Hipótesis del investigador

Existe correlación entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo de los directivos de educación básica que integran la muestra estudiada.

Toma de decisión

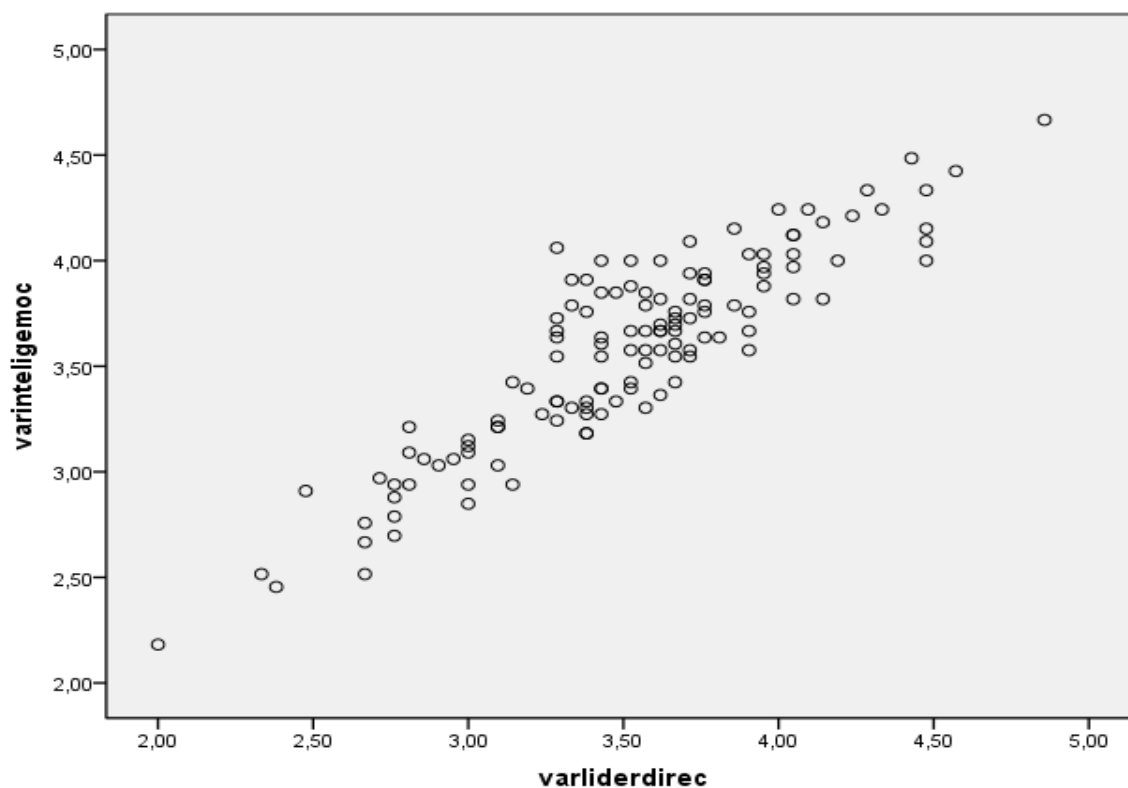
Si $p < 0.05$ entonces se rechaza la hipótesis nula y nos quedamos con la hipótesis de investigación.

Diagrama de dispersión

Un diagrama de dispersión se emplea cuando existe una variable que está bajo el control del experimentador. Si existe un parámetro que se incrementa o disminuye de forma sistemática por el experimentador, se le denomina parámetro de control o variable independiente = eje de x y habitualmente se representa a lo largo del eje horizontal. La variable medida o dependiente = eje de y usualmente se representa a lo largo del eje vertical. Si no existe una variable dependiente, cualquier variable se puede representar en cada eje y el diagrama de dispersión mostrará el grado de correlación (no causalidad) entre las dos variables.

Un diagrama de dispersión puede sugerir varios tipos de correlaciones entre las variables con un intervalo de confianza determinado. La correlación puede ser positiva (aumento), negativa (descenso), o nula (las variables no están correlacionadas). Se puede dibujar una línea de ajuste (llamada también "línea de tendencia") con el fin de estudiar la correlación entre las variables. (Hernández, 2006).

Este diagrama de dispersión nos permite comprobar si existe algún tipo de relación entre dos variables. Las variables inteligencia emocional y liderazgo directivo están relacionados de manera que al aumentar el valor de una, se incremente el de la otra. En este caso, hablaríamos de la existencia de una correlación positiva. O sea los valores de ambas variable revelan dependientes entre sí, y por tanto, se afirma que existe correlación.



Grafica 1. Diagrama de dispersión entre las variables inteligencia emocional y el liderazgo directivo.

Correlaciones			
		varinteligemoc	varliderdirec
varinteligemoc	Correlación de Pearson	1	,902
	Sig. (bilateral)		,000
	N	128	128
varliderdirec	Correlación de Pearson	,902	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	128	128

Tabla 3. Correlación entre las variables inteligencia emocional y el liderazgo directivo.

De acuerdo con las hipótesis planteadas en la presente investigación, las pruebas estadísticas aplicadas y el nivel de significación señalado, se obtienen las siguientes conclusiones.

La variable inteligencia emocional, tiene un índice de correlación r de Pearson de 0.902 con un 5% del nivel de significancia con la variable liderazgo directivo, y el p -value es de 0 muy por debajo del 5%, por tanto, podemos decir que el p -value < 0.05 es menor al nivel de significancia planteado y por consecuencia se rechaza la hipótesis nula y nos quedamos con la hipótesis del investigador, esto nos permite afirmar que existe correlación entre la variable inteligencia emocional y el estilo de liderazgo de los directivos de educación básica de las escuelas participantes.

Hipótesis del investigador: Existe relación significativa entre la inteligencia emocional y el liderazgo en las escuelas de nivel básico de la ciudad de chihuahua. Después de establecer la correlación se desarrolla el siguiente análisis.

Los hallazgos de la presente investigación confirman lo expuesto por otros investigadores acerca de la existencia de una relación entre la inteligencia emocional y las siete prácticas de liderazgo expuestas por Kouzes y Posner (2006). Adicionalmente, esta investigación aporta y complementa las investigaciones que se han realizado sobre el tema, al constatar la relación entre la inteligencia emocional y las cinco prácticas de liderazgo.

Conclusiones

Con base en lo anterior podemos concluir que el liderazgo directivo se basa en las competencias de la inteligencia emocional que poseen los líderes; en el modo en que se gestionan la relación con ellos mismos y con los demás. Así pues, los directivos que maximizan los beneficios del liderazgo son aquellos que saben encausar positivamente

las emociones de sus colaboradores para el logro de los objetivos.

Es imprescindible hacer mención de la importancia de la inteligencia emocional y el liderazgo en el escenario laboral, pues son condicionantes para la realización de un trabajo eficiente y eficaz por parte de los docentes dentro de una institución, en virtud de que tanto la inteligencia emocional como el liderazgo, efectúan funciones específicas en relación al cumplimiento laboral de un individuo pues son elementos que contribuyen a crear armonía en el ambiente de trabajo. La inteligencia emocional es la demostración de las buenas habilidades de liderazgo directivo, que tienen control sobre sí mismos, están automotivados, son empáticos y cuentan con grandes habilidades sociales. Los mejores líderes son aquellos que poseen un alto grado de inteligencia emocional. Dado que la inteligencia emocional es una parte de las habilidades del liderazgo, estos líderes inspiran y conducen a aquellos que están a su alrededor.

Hoy no basta con un alto coeficiente intelectual para triunfar profesionalmente, para competir; se requiere un control emocional adecuado, que nos permita tener una interacción armónica en nuestro ambiente laboral Sin duda, la inteligencia emocional no es un atributo mágico; tampoco garantiza en una institución una convivencia más saludable. Pero si se ignora el ingrediente humano, nada de lo demás funcionará tan bien como debería. 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, aunque sólo sea porque la deficiencia en estas facultades puede dificultar la aplicación de la pericia y el intelecto que se tenga.

Referencias

- Anand, R. & Udaya-Suriyan, G. (2010). La inteligencia emocional y su relación con las prácticas de liderazgo. *Revista Internacional de Negocios y Gestión*.
- Barbutto, J.E. & Burbach, M.E. (2006). La inteligencia emocional de los líderes de transformación: un campo de oficiales electos. *La Revista de Psicología Social*.
- Gardner, L. & Stough, C. (2002). El examen de la relación entre el liderazgo y la inteligencia emocional en los administradores de alto nivel. *El liderazgo y la Organización de Desarrollo Diario*.
- Gimeno, Sacristán, José. (1992). Investigación e innovación sobre la gestión pedagógica de los equipos de profesores”, en *La gestión pedagógica de la escuela*. Santiago de Chile: UNESCO-OREALC.
- Goleman, Daniel (1998), *La Inteligencia Emocional*, Colombia, Javier Vergara Editores.
- Guzman A.A. (2009) *Fases y operaciones metodológicas en la investigación educativa*, Durango Dgo. Mexico, Asociacion de investigadores en ciencias de la educación ed.
- Hernández Sampieri Roberto. (2006). *Metodología de la Investigación*, Ed. McGrall Hill, 4ta edición, P. 103.
- Kouzes, Posner, (2006). *El taller, el desafío del liderazgo*. Libro de tareas del participante. Editorial Wiley. Tercera Edición Revisada. San francisco, EE UU.
- SEP, (1986) “Manual del director de escuelas primarias”, México, febrero, P. 27.
- Sosik, J. J. & Megerian, L. E. (1999). *La comprensión de líder de la inteligencia emocional y el rendimiento*. Grupo de Gestión y Organización.