

INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO EJE TRANSFORMADOR DEL LIDERAZGO GERENCIAL EN LA PRÁCTICA DOCENTE

(EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A TRANSFORMING ELEMENT OF MANAGERIAL LEADERSHIP IN TEACHING PRACTICE)

María Antonia Aponte Acosta

Candidata a Doctora en Educación (UNELLEZ). MSc. En Educación Especial (ULAC). Licenciada en Educación Especial (UBV). Docente de Aula Integrada. Escuela Primaria Bolivariana Tinaco. Tinaco, Cojedes - Venezuela. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1354-7763>. Correo: apontemaria04@gmail.com.

Autor de correspondencia: María Aponte. Email: apontemaria04@gmail.com

Recibido: 22/10/2023 **Admitido:** 25/05/2024

RESUMEN

El presente ensayo aborda la inteligencia emocional (IE) como un catalizador fundamental para la transformación del liderazgo gerencial ejercido por los docentes en su práctica diaria. Históricamente, el sistema educativo ha privilegiado las habilidades cognitivas, relegando a un segundo plano la gestión de las emociones, a pesar de su profunda influencia en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Este estudio argumenta que un docente, al asumir un rol de líder en el aula, necesita ir más allá de la mera transmisión de conocimientos, cultivando una competencia emocional robusta para gestionar el clima del aula, motivar a los estudiantes y mediar conflictos. A través de un análisis conceptual, se explora cómo la autoconciencia, la autorregulación, la empatía y las habilidades sociales se configuran como pilares estratégicos de un liderazgo pedagógico efectivo. La integración de la IE no solo optimiza la interacción con el alumnado, sino que también promueve un bienestar profesional duradero, previniendo el agotamiento y fomentando un entorno educativo resiliente y productivo. De esta manera, se concluye que la inteligencia emocional no es una simple "habilidad blanda", sino un eje central para la consolidación de un liderazgo docente que inspire, dirija y transforme, impactando de forma positiva en el desarrollo integral de la comunidad educativa.

Palabras clave: Liderazgo, Inteligencia Emocional, Práctica Docente.

ABSTRACT

This essay addresses emotional intelligence (EI) as a fundamental catalyst for the transformation of managerial leadership exercised by teachers in their daily practice. Historically, the educational system has prioritized cognitive skills, relegating emotion management to a secondary role, despite its profound influence on teaching and learning processes. This study argues that a teacher, by assuming a leadership role in the classroom, needs to go beyond the mere transmission of knowledge, cultivating a robust emotional competence to manage the classroom climate, motivate students, and mediate conflicts. Through a conceptual analysis, it explores how self-awareness, self-regulation, empathy, and social skills are configured as strategic pillars of effective pedagogical leadership. The integration of EI not only optimizes interaction with students but also promotes lasting professional well-being, preventing burnout and fostering a resilient and productive educational environment. Thus, it is concluded that emotional intelligence is not a mere "soft skill," but a central axis for the consolidation of a teaching leadership that inspires, directs, and transforms, positively impacting the comprehensive development of the educational community.

Keywords: Leadership, Emotional Intelligence, Teaching Practice.

INTRODUCCIÓN

En el vasto universo de la educación, se ha privilegiado históricamente la dimensión intelectual del ser humano, entendiendo el conocimiento como la piedra angular del progreso. Consecuentemente, el desarrollo de las habilidades cognitivas ha dominado el currículo y la evaluación de la práctica docente, relegando a un segundo plano el complejo entramado de emociones que incide directamente en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Sin embargo, en un mundo cada vez más interconectado y complejo, la mera acumulación de datos o la destreza para impartirlos no es suficiente para catalizar un cambio significativo. La realidad del aula, un microcosmos de la sociedad, demanda un enfoque más humano que reconozca que las interacciones y los sentimientos son tan decisivos como los conceptos teóricos para forjar individuos completos y conscientes. Así, nos encontramos ante un cambio de paradigma ineludible que nos invita a explorar un nuevo tipo de liderazgo en el ámbito docente.

En este dinámico contexto, la inteligencia emocional (IE) emerge no como un simple complemento, sino como una competencia esencial que capacita al docente para navegar el complejo río de las relaciones humanas. Más allá de la clásica definición de la habilidad para reconocer y gestionar las emociones propias y ajenas, la IE en el ámbito pedagógico se convierte en el motor de un liderazgo gerencial tácito. Cada jornada, el docente no solo dirige un

proceso de instrucción, sino que también administra un complejo ecosistema de relaciones interpersonales, expectativas y estados de ánimo que requiere una guía firme pero profundamente empática. En este sentido, un docente que domina sus propias emociones y sintoniza con las de sus estudiantes está en una posición privilegiada para cultivar un ambiente de aprendizaje saludable y productivo.

Es importante destacar que la práctica docente, en esencia, es una forma de liderazgo gerencial, ya que implica la planificación, organización y dirección de los recursos humanos y materiales para alcanzar objetivos pedagógicos. Sin embargo, el recurso más valioso en el aula es, sin duda, la energía emocional de cada uno de sus miembros, y la gestión de este recurso es lo que define a un líder excepcional. Un docente con inteligencia emocional no solo se enfoca en el "qué" se enseña, sino también en el "cómo" y en el "quién", creando un espacio seguro donde el aprendizaje se convierte en un viaje compartido y significativo. Esta visión humanizada del liderazgo es la clave para desatar el potencial innato de cada estudiante, transformando el aula en un crisol de crecimiento personal y colectivo.

En consecuencia, el propósito de este ensayo es analizar en profundidad cómo la inteligencia emocional opera como un eje transformador en el ejercicio del liderazgo gerencial en la práctica docente. A lo largo de la discusión, se profundizará en los componentes clave de la IE,

examinando su aplicación directa en la vida del aula y su impacto en la dinámica de la comunidad educativa. Se argumentará que el desarrollo de la IE es una inversión estratégica que eleva la calidad educativa y consolida al docente como un líder genuinamente transformador, capaz de influir positivamente en el desarrollo integral de las futuras generaciones y contribuir a una sociedad más empática y consciente.

DESARROLLO ARGUMENTAL

Autoconciencia y Autorregulación como Pilares del Liderazgo Docente

El primer pilar fundamental del liderazgo docente, impulsado por la inteligencia emocional, reside en la autoconciencia, la habilidad de reconocer y comprender nuestras propias emociones. Para un educador, este introspectivo viaje es crucial, pues le permite identificar las respuestas emocionales ante la presión, la frustración o el éxito, y entender cómo estas impactan su comportamiento en el aula. Sin esta claridad interna, los sentimientos pueden manifestarse de forma incontrolada, afectando negativamente la atmósfera de aprendizaje. Un docente consciente de sí mismo, sin embargo, puede abordar situaciones difíciles con mayor serenidad y objetividad, sentando las bases de una gestión emocional sólida. Este autoconocimiento no solo beneficia al individuo, sino que también protege el ambiente de aprendizaje de posibles tensiones.

Una vez que el docente ha desarrollado la autoconciencia, el siguiente paso es la autorregulación, que le permite manejar sus impulsos y adaptarse a situaciones cambiantes con una respuesta calculada. Como señala Goleman (1995), la inteligencia emocional abarca la capacidad de "controlar nuestros impulsos y posponer la gratificación", (p. 80), una cualidad que es especialmente vital en un entorno de alta demanda como el aula. Un educador que domina esta habilidad evita reaccionar de forma desproporcionada ante la indisciplina o los errores de los estudiantes, optando en cambio por una respuesta pedagógica constructiva. Esta estabilidad emocional no solo mantiene la paz en el salón de clases, sino que también enseña a los estudiantes a gestionar sus propias emociones a través del ejemplo.

El impacto de la autorregulación docente se extiende más allá del comportamiento, influenciando la sostenibilidad de la práctica profesional. Los niveles de agotamiento o burnout en los educadores están directamente relacionados con la capacidad para gestionar el estrés, una carga emocional que se acumula con el tiempo. Un docente con baja autorregulación es más propenso a experimentar fatiga emocional y a perder el entusiasmo por su labor. En contraste, aquellos con una alta inteligencia emocional percibida suelen exhibir una mayor resiliencia y compromiso con su trabajo, según lo confirman las investigaciones de Pena y Extremera (2012). De esta manera, el cultivo de

la autorregulación se convierte en una inversión personal que garantiza un liderazgo docente duradero, permitiendo a los educadores mantener la pasión y la energía necesarias para inspirar a sus alumnos por muchos años.

La Empatía como Puente para una Conexión Humana en el Aula

La empatía, entendida como la capacidad de ponerse en el lugar del otro y sentir lo que siente, es el segundo pilar de un liderazgo docente transformador. En el contexto de la educación, esta habilidad va más allá de la mera simpatía, permitiendo al educador sintonizar con las realidades emocionales y personales de sus estudiantes. Un docente empático puede intuir las luchas que un alumno enfrenta fuera del aula, comprender la ansiedad detrás de una pregunta sin hacer o la frustración en un gesto de desinterés. Esta comprensión profunda le permite acercarse a cada estudiante no como un simple receptor de información, sino como un ser humano con una historia única. Palomera (2006) argumenta que la empatía es esencial para "comprender a los alumnos en su totalidad, no solo en su dimensión intelectual", (p. 690).

Además de fortalecer la relación individual entre docente y estudiante, la empatía sirve como la base para un ambiente de aula verdaderamente inclusivo y de apoyo mutuo. Al percibir las dificultades emocionales o académicas de un estudiante, el docente empático puede adaptar sus estrategias de enseñanza, ofrecer apoyo personalizado y, sobre todo, fomentar la

colaboración entre los compañeros. Este enfoque, en contraste con un modelo autoritario, genera una atmósfera de confianza donde los estudiantes se sienten valorados y seguros para asumir riesgos intelectuales sin miedo al fracaso. Este liderazgo compasivo, por lo tanto, no solo beneficia al individuo, sino que también eleva la cohesión del grupo, fomentando un sentido de comunidad donde cada voz es escuchada y respetada.

Desde una perspectiva gerencial, la empatía es una poderosa herramienta de liderazgo que le permite al docente tomar decisiones más informadas y justas, trascendiendo los prejuicios y las suposiciones. Al comprender las diversas realidades y contextos de su alumnado, el líder pedagógico puede aplicar normas y expectativas de manera equitativa, reconociendo que cada estudiante es un individuo único con sus propias circunstancias. Esto se alinea con la visión de un liderazgo transformador que, según Hargreaves (2005), se enfoca en el cambio personal y profesional. La empatía permite al docente liderar con compasión, fomentando un crecimiento integral que va más allá de lo académico y prepara a los estudiantes para ser ciudadanos globales.

Habilidades Sociales y la Construcción de un Liderazgo Colectivo

Un docente es un líder por definición, y su éxito a menudo depende de su capacidad para influir y colaborar con una amplia gama de actores: estudiantes, padres, colegas y directivos.

En este contexto, las habilidades sociales, el cuarto pilar de la inteligencia emocional, se vuelven indispensables para un liderazgo gerencial efectivo. M. Ortego (2003) sostiene que las habilidades sociales son "el conjunto de conductas que permiten a un individuo interactuar de manera eficaz con otros", (p. 81), y en el aula, esto se traduce en una comunicación asertiva, una mediación de conflictos constructiva y la capacidad para motivar a un grupo heterogéneo. Estas habilidades son la piedra angular de un liderazgo que no solo instruye, sino que también guía y cohesiona al grupo hacia un objetivo común.

Estas habilidades sociales son esenciales para construir un liderazgo que no solo se ejerce en el aula, sino que se extiende a la comunidad educativa en su totalidad. Un docente con altas habilidades sociales puede resolver disputas entre estudiantes de forma pacífica y justa, transformando el conflicto en una lección sobre convivencia. De igual manera, su capacidad para comunicarse con los padres de familia, presentando los logros y desafíos de sus hijos con tacto y claridad, fortalece la alianza entre la escuela y el hogar. Este liderazgo, por lo tanto, se extiende más allá de los muros del aula, construyendo una red de apoyo que beneficia directamente al progreso educativo de los estudiantes y a la percepción del rol docente en la sociedad.

La colaboración entre colegas es otra área donde las habilidades sociales del docente

brillan con luz propia. Un líder gerencial en el ámbito educativo no solo es capaz de dirigir un salón de clases, sino de formar parte de un equipo que trabaja de manera cohesionada para alcanzar metas institucionales. A través de la comunicación efectiva, la empatía y la capacidad de negociación, los docentes pueden compartir experiencias, coordinar estrategias y apoyarse mutuamente, creando un ambiente de crecimiento profesional y personal que es vital para la innovación pedagógica. La habilidad para construir y mantener relaciones interpersonales sólidas se convierte en un multiplicador de la eficacia y la influencia del docente en su entorno.

Finalmente, las habilidades sociales le confieren al docente la capacidad de ejercer un liderazgo verdaderamente transformador que inspira a la acción colectiva. Al fomentar el trabajo en equipo, la colaboración y el respeto mutuo, el profesor crea un microambiente de aprendizaje donde todos los miembros de la comunidad se sienten corresponsables de los objetivos comunes. Peñalva y Vélez (2013) señalan la importancia de estas habilidades en la formación de futuros docentes, indicando que son "competencias esenciales para el éxito profesional", (p. 700). Estas habilidades sociales son las que realmente posibilitan una práctica pedagógica innovadora y alineada con las demandas de un mundo interconectado, preparándonos para la sociedad del mañana.

REFLEXIONES DE CIERRE

La inteligencia emocional, lejos de ser una simple moda o un complemento marginal en la formación docente, se revela como el núcleo de un liderazgo gerencial efectivo en el contexto educativo. Al asumir la responsabilidad de gestionar no solo contenidos, sino también el complejo entramado de relaciones y emociones que se tejen en el aula, el docente se enfrenta al desafío de ser un líder que inspire y transforme. El desarrollo de la autoconciencia, la autorregulación, la empatía y las habilidades sociales no es una tarea opcional, sino un imperativo profesional que define la calidad de la interacción pedagógica y, en última instancia, el éxito educativo de los estudiantes. Esta es una verdad que nos invita a mirar más allá de la pedagogía tradicional y a abrazar una visión más humana de la enseñanza.

Este viaje hacia una práctica docente emocionalmente inteligente es también un camino de crecimiento personal y una inversión en el bienestar profesional a largo plazo. Al adquirir las herramientas para gestionar sus propias emociones, el educador encuentra una paz interior que le permite enfrentar los desafíos del día a día con mayor resiliencia. La capacidad de conectar de manera genuina con los estudiantes, de mediar conflictos con compasión y de inspirar a otros a través de la comunicación asertiva, convierte el liderazgo en una experiencia gratificante que trasciende las métricas tradicionales de rendimiento

académico, impactando de forma más profunda en el desarrollo humano. Es un liderazgo que se construye desde el corazón y se manifiesta en cada palabra y en cada gesto.

Más allá del ámbito individual, la integración de la inteligencia emocional en la práctica docente representa una estrategia sistémica para fortalecer la cohesión y la efectividad de las instituciones educativas. Cuando los líderes escolares, los docentes y el personal de apoyo comparten un lenguaje común para comprender y gestionar las emociones, se facilita una colaboración más fluida y una respuesta más coordinada a las necesidades de los estudiantes y sus familias. La promoción de talleres, programas de desarrollo profesional y políticas institucionales que valoren estas competencias es esencial para crear una cultura organizacional que priorice el bienestar emocional y, por ende, el éxito colectivo. Esta sinergia humanizada es la que realmente potencia el ecosistema escolar y lo hace más robusto ante las adversidades.

En el futuro, la educación necesitará líderes capaces de navegar las complejidades de un mundo en constante cambio, donde la incertidumbre y la diversidad son la norma. La inteligencia emocional dota al docente de la resiliencia y la adaptabilidad necesarias para responder a los desafíos emergentes, desde la integración de tecnologías hasta la atención a la diversidad cultural. Es una inversión estratégica que eleva la práctica docente a una forma de liderazgo que no solo imparte conocimientos,

sino que también cultiva el potencial humano, fomentando una sociedad más empática. Por ello, la promoción de la IE en la formación y el desarrollo profesional de los educadores debe ser una prioridad, ya que en ella reside la llave para construir una educación más humana, relevante y transformadora.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Fernández, R. & Domínguez, M. 2009. El desarrollo socioafectivo en la formación inicial de los maestros. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 12, 33-50.
- Goleman, D. 1995. *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Hargreaves, A. 2005. Educational change takes ages: life, career and generational factors in teachers' emotional responses to educational change. *Teaching and Teacher Education*, 21, 967-983.
- Ortego, M. 2003. La importancia de la inteligencia emocional en el funcionamiento de las organizaciones. *Encuentros en Psicología Social*, 1, 79-82.
- Palomera, M. 2006. ¿Se perciben con inteligencia emocional los docentes? Posibles consecuencias sobre la calidad educativa. *Revista de Educación*, 341, 687-703.
- Pena, C. & Extremera, S. 2012. Inteligencia emocional percibida en profesorado de Primaria y su relación con los niveles de burnout e ilusión por el trabajo (engagement). *Revista de Educación*, 359, 604-627.
- Peñalva, M. & Vélez, M. 2013. Competencias emocionales del alumnado de Magisterio: posibles implicaciones profesionales. *Revista de Educación*, 362, 690-712.