

BF576
C4.



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
MÉRIDA – VENEZUELA

www.bdigitalula.ve
La Inteligencia Emocional:
Un reto para el Líder Escolar.

Tesistas: Lic. Mary Chavarrí V.

C.I. V-13.577.510

Lic. María E. González D.

C.I. V-8.046.732

Tutora: Msc. María Eugenia Aguilera D.

Asesor: Dr. Aníbal León.

DEFINICION

SERIE A
Tulio Febres Cordero

Mérida, septiembre 2008

C.C.Reconocimiento

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
MÉRIDA – VENEZUELA**

**La Inteligencia Emocional:
Un reto para el Líder Escolar.**

Trabajo de Tesis Realizado como requisito de mérito para optar al Título de
Especialista en Administración Educacional.

Tesistas: Lic. Mary Chavarrí V.

C.I. V-13.577.510

Lic. María E. González D.

C.I. V-8.046.732

Tutora: Msc. María Eugenia Aguilera D.

Asesor: Dr. Aníbal León.

Mérida, septiembre 2008

DEDICATORIA

Es sublime ofrecer los éxitos a la vida...ella que lo es todo, sencillamente porque nos la da el único Ser perfecto, maravilloso e incondicional en su entrega y amor sin límites...Dios.

A la vida, en la que se nos entrega a las personas, los sueños, las inquietudes, las experiencias que nos confortan para convertirnos en seres humanos irrepitibles que nos sentimos felices, amados y seguros de merecer con esfuerzo y dignidad lo que anhelamos para corresponder y servir a los demás...

www.bdigital.ula.ve



AGRADECIMIENTOS

Agradecer es la expresión más hermosa...

Es agradecer a Dios que es vida,

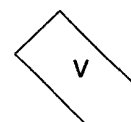
A la vida que es Dios y

A los seres amados que son Dios y son vida...

www.bdigital.ula.ve

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTOS.....	IV
ÍNDICE GENERAL.....	V
ÍNDICE DE CUADROS.....	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	IX
RESUMEN.....	X
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	
1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	6
2. OBJETIVOS:	
GENERAL.....	9
ESPECÍFICOS.....	9
3. JUSTIFICACIÓN.....	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.	
1. ANTECEDENTES TEÓRICOS.....	14
2. BASES TEÓRICAS.....	22
DIRECTOR, DIRIGIR Y GERENCIA EDUCATIVA.....	22
DIRECCIÓN Y LIDERAZGO.....	28



	Pág.
EMOCIONES, SENTIMIENTOS Y PASIONES.....	32
INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	34
ALGUNOS CONCEPTOS ERRÓNEOS SOBRE INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	37
LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES.....	38
IMPORTANCIA DE LA ADQUISICIÓN DE LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES.....	40
LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO DIRECTIVO.....	41
 CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
1. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
2. MUESTRA.....	45
3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN..	45
4. PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	48
 CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	
1. PERCEPCIÓN QUE POSEEN LOS DOCENTES EN RELACIÓN CON EL PERSONAL DIRECTIVO.....	50
2. AUTO-PERCEPCIÓN QUE MANEJAN LOS DIRECTIVOS..	67
3. COMPARACIÓN DE LAS DOS PERCEPCIONES ANTERIORES CON LA OBSERVACIÓN DIRECTA.....	82
 CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	84

Índice

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 94

ANEXOS..... 98

www.bdigital.ula.ve

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Conciencia de sí mismo (Percepción de los docentes)...	50
Cuadro 2. Expresión Emocional (Percepción de los docentes).....	52
Cuadro 3. Autorregulación de Emociones (Percepción de los docentes).....	55
Cuadro 4. Motivación (Percepción de los docentes).....	58
Cuadro 5. Empatía (Percepción de los docentes).....	60
Cuadro 6. Habilidades Sociales (Percepción de los docentes).....	64
Cuadro 7. Conciencia de sí mismo (Auto-Percepción).....	67
Cuadro 8. Expresión Emocional (Auto-Percepción).....	70
Cuadro 9. Autorregulación de Emociones (Auto-Percepción).....	72
Cuadro 10. Motivación (Auto-Percepción).....	74
Cuadro 11. Empatía (Auto-Percepción).....	77
Cuadro 12. Habilidades Sociales (Auto-Percepción).....	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Conciencia de sí mismo (Percepción de los docentes)...	51
Gráfico 2. Expresión Emocional (Percepción de los docentes).....	53
Gráfico 3. Autorregulación de Emociones (Percepción de los docentes).....	56
Gráfico 4. Motivación (Percepción de los docentes).....	59
Gráfico 5. Empatía (Percepción de los docentes).....	61
Gráfico 6. Habilidades Sociales (Percepción de los docentes).....	65
Gráfico 7. Tendencias Significativas de la Percepción de los Docentes para las Competencias Emocionales Analizadas.....	66
Gráfico 8. Conciencia de sí mismo (Auto-Percepción).....	68
Gráfico 9. Expresión Emocional (Auto-Percepción).....	71
Gráfico 10. Autorregulación de Emociones (Auto-Percepción).....	73
Gráfico 11. Motivación (Auto-Percepción).....	75
Gráfico 12. Empatía (Auto-Percepción).....	78
Gráfico 13. Habilidades Sociales (Auto-Percepción).....	80
Gráfico 14. Tendencias Significativas de la Auto-Percepción de los Directores para las Competencias Emocionales Analizadas.....	81

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL:

Un reto para el líder escolar.

Mary CHAVARRI V.

María E. GONZÁLEZ D.

Universidad de Los Andes – Mérida – Venezuela.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, titulado LA INTELIGENCIA EMOCIONAL, UN RETO PARA EL LIDER ESCOLAR, tuvo como objetivo general: Determinar las competencias emocionales que posee el personal directivo, en el desempeño de las funciones de las organizaciones escolares, a través del estudio comparativo entre los rasgos de auto-percepción que posee el Directivo de tres escuelas del Estado Mérida y la percepción que tienen sus docentes de tales rasgos de Inteligencia Emocional.

Para ello, se aplicó un cuestionario, tanto al director como a cuatro docentes de cada escuela, para un total de tres instituciones diferentes, pertenecientes a la I y II Etapa de Educación Básica, y de los Sectores: Oficial-Nacional y Privado, los resultados se analizaron, a través de gráficos de barra porcentuales de la percepción de los docentes y la auto-percepción de los directivos, para lo cual se utilizó el método cuantitativo - descriptivo. Por último en base a la comparación de las dos percepciones, se llegó a la conclusión que los directores analizados tienen conocimientos generales acerca de la Inteligencia Emocional, pero no logran aplicarla en su totalidad para motivar a su equipo de trabajo y en consecuencia alcanzar eficazmente los objetivos propuestos en las instituciones a su cargo, para lo cual se establecen recomendaciones de tal manera que el presente estudio se convierta en un apoyo para aquellos directivos que deseen gerenciar utilizando a la Inteligencia Emocional como una herramienta.

Palabras clave: Inteligencia Emocional, organización educativa, líder escolar, competencias personales y sociales.

INTRODUCCIÓN

La Organización Educativa, requiere de una gerencia con manejo adecuado de habilidades y competencias personales y sociales, que conlleve a cambiar el paradigma que hasta los actuales momentos se ha mantenido del perfil del directivo escolar, es decir, dejar atrás el jefe autoritario, imponente, y pasar a ser el líder, que logre impulsar y motivar al equipo de trabajo para alcanzar avances significativos en las instituciones escolares.

De esta manera, para la investigación se buscó e indagó, la existencia de una estrategia que englobara todas las cualidades y capacidades que el director requiere actualmente, de donde, se consideró a la Inteligencia Emocional como la herramienta clave en el logro de los objetivos propuestos en una organización (Goleman, 1996) , al permitir tanto el crecimiento personal como profesional de los actores de la misma, a través de la adquisición de nuevas competencias emocionales, propiciándole valor a la organización no sólo por el aumento de su productividad, sino por el desarrollo de una cultura organizacional acorde con su táctica de desarrollo y su búsqueda por la excelencia.

Partiendo de esta idea, se estableció como objetivo general: Determinar las competencias emocionales que posee el personal directivo, en el desempeño de las funciones de las organizaciones escolares, a través de la comparación de la auto-percepción que posee el Directivo de tres escuelas del Estado

Introducción

Mérida y la percepción que tienen sus docentes de los rasgos de Inteligencia Emocional y como objetivos específicos: 1) Describir las competencias de auto-percepción de Inteligencia Emocional que posee un grupo de Directivos, 2) Describir la percepción que tiene un grupo de docentes de los rasgos de Inteligencia Emocional de sus directivos y 3) Comparar la auto-percepción del grupo de directivos con la percepción que tiene su grupo de docentes de la Inteligencia Emocional de éstos.

Posteriormente, para poder entender la Inteligencia Emocional como un reto para el líder escolar, se hizo necesario definir términos como: Director, Líder, Liderazgo, Inteligencia Emocional, Gerencia Educativa, realizándose para ello una serie de revisiones bibliográficas que permitieron entender la importancia de la gestión en la escuela y, fundamentalmente, la participación que deben tener cada uno de los miembros de la organización en la construcción de lo que debe ser su proyecto escolar para tener una educación de calidad.

Apoyándose en definiciones como la de Goleman, quien señala:

El término de Inteligencia Emocional se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos. Se trata de un término que engloba habilidades muy distintas aunque complementarias a la Inteligencia Académica, la capacidad exclusivamente cognitiva medida por el cociente intelectual... ” (1999: 65).

Introducción

Así como, en fundamentaciones como la de Lorenzo (1997:17), quien considera que este tipo de liderazgo es un reto a conquistar y un modelo de dirección acorde para nuestros tiempos, donde algunas investigaciones ponen de manifiesto la importancia del desarrollo de la Inteligencia Emocional, sobretodo en aquellas profesiones o labores de mayor complejidad en las que se destaca, que junto con los requisitos técnicos y las capacidades intelectuales para ocupar y ejercer sus funciones, se requiere de nuevas capacidades especiales que combinen el pensamiento y la emoción, que permitan el control de los sentimientos y de las emociones propias y en las relaciones con otras personas.

Se determinó que la Inteligencia Emocional tiene sus orígenes en los estudios de Thorndike (1920) sobre Inteligencia Social, la cual se define como “la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres y actuar sabiamente en las relaciones humanas” y se utiliza en la actualidad como una herramienta primordial en el mejoramiento del liderazgo.

La presente investigación, se llevó a cabo, en tres instituciones que fueron seleccionadas al azar, teniendo como criterio que todas pertenecieran a la I y II Etapa de Educación Básica, y de los Sectores: Oficial-Nacional y Privado, utilizando para ello como instrumentos: cuestionarios aplicado tanto a los directores como a cuatro docentes de cada escuela, con el fin de contrastar las repuestas y determinar si hay coincidencia en las mismas, es decir, entre la

Introducción

opinión y conocimiento, que tiene el director de sí mismo; lo que opinan los demás de él y la observación directa del mismo.

Se utilizó la investigación descriptiva - explicativa, por ser un método que permite el estudio de las cualidades del director; así como también, la tabulación de la información y el análisis de la relación que existe entre los rasgos emocionales personales y sociales del directivo.

Se estructuró, el trabajo en cinco capítulos, a describir:

CAPÍTULO I, referido al problema, donde se plantea, la situación problemática, los objetivos (general y específicos) y el por qué se llevó a cabo la presente investigación (justificación).

CAPÍTULO II: se presenta una recopilación de los trabajos realizados reciente y anteriormente a la investigación, de diferentes autores que apoyan a la Inteligencia Emocional, como una nueva táctica para gerenciar adecuadamente las organizaciones escolares.

CAPÍTULO III, se especifica, los instrumentos utilizados para recoger la información y el método utilizado para analizar los resultados obtenidos.

CAPÍTULO IV, está integrado por los resultados obtenidos y los diferentes análisis realizados.

Por último, en el CAPÍTULO V, en base a la comparación de las dos percepciones (docentes y directivos) , se establecen las conclusiones y se

Introducción

hacen recomendaciones para las diferentes instituciones educativas analizadas, y con ello convertir la presente de investigación en un grano de arena para construir las bases del sistema educativo que se requiere en nuestros tiempos, donde se tome en cuenta la utilización de la Inteligencia Emocional como un herramienta eficaz para los gerentes educativos y en consecuencia para el alcance de los objetivos propuestos en las instituciones a su cargo.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO I.

EL PROBLEMA.

1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En el contexto de la educación los avances significativos se producen, entre otras razones, debido al tipo de liderazgo que se da tanto en la organización como en la dirección. Este tema puede considerarse una parte álgida de la educación o quizás la más importante para un proceso educativo de calidad que se demanda en nuestros tiempos.

La experiencia como educadoras e investigadoras, ha permitido observar que con frecuencia los directivos en el desempeño de sus funciones, transmiten: desmotivación, ineficiencia, ineficacia, dejando a un lado, las necesidades y opiniones del resto de los actores internos y externos de la institución (docentes, alumnos, personal administrativo, padres y representantes), generando situaciones que se convierten en debilidades y amenazas para la escuela.

Capítulo I

Aunado a esto, a lo largo de los años, la ausencia de un equilibrio entre la carga horaria asignada, la responsabilidad del cargo y la remuneración otorgada, la mayoría de las veces, es causa de que se genere la ausencia de candidatos a este cargo, nombramientos inadecuados por solidaridad, compañerismo y burocracia. Como resultado, surge una gestión netamente de mantenimiento, sin objetivos, sin mayores perspectivas que ir solventando las incidencias diarias.

Al mismo tiempo, han surgido diferentes modelos de directores, que hasta hoy han prevalecido, con características de: autoridad, indiferencia, manipulación, uso inútil e injusto del poder, y con ello, dejan a un lado, el entorno social (texto y contexto donde se desenvuelve la escuela) y la dinámica que surge entre los diferentes miembros. Prevalciendo así, la visión que ha tenido el director sobre la escuela, más como una institución que como una organización.

En este sentido, los diferentes cambios que ocurren en la sociedad exige la inclusión de estrategias que les permita a los directores mejorar su desempeño y por ende la calidad educativa. El ideal sería entonces, un director que además de ser líder, maneje adecuadamente las competencias emocionales, como herramienta valiosa para que los directivos se comprometan con el cumplimiento de la misión de su organización, con potenciar su capital intelectual humano y en comprender el rol que juega la inteligencia emocional para alcanzar los objetivos propuestos.

Capítulo I

De acuerdo a esta realidad, se puede determinar que más que un problema en los entes educativos, está la necesidad inmediata de una mejor gerencia educativa que integre a todos los miembros de las dependencias escolares en el logro de los objetivos.

Para ello, se requiere de un director que además de cumplir con sus funciones netamente administrativas inherentes al cargo, tenga las competencias y la capacidad de: identificar comportamientos y actitudes, tanto en él mismo como en el equipo de trabajo, con la finalidad de propiciar un liderazgo efectivo, que permita desarrollar en cada uno la confianza, la iniciativa, la motivación, el espíritu de equipo y su crecimiento profesional.

www.bdigital.ula.ve

2.- OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL.

Determinar las competencias emocionales que posee el personal directivo, en el desempeño de las funciones de las organizaciones escolares, a través de la comparación entre la auto-percepción que posee el Directivo de tres escuelas del Estado Mérida y la percepción que tienen sus docentes de los rasgos de Inteligencia Emocional.

www.bdigital.ula.ve

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir las competencias de auto-percepción de Inteligencia Emocional que posee un grupo de Directivos.
- Describir la percepción que tiene un grupo de docentes de los rasgos de Inteligencia Emocional de sus directivos.
- Comparar la auto-percepción del grupo de directivos con la percepción que tiene su grupo de docentes de la Inteligencia Emocional de éstos.

3.- JUSTIFICACIÓN.

***“podría decirse que, como director,
usted puede satisfacer a una parte de las personas todo el tiempo,
o puede satisfacer a todas las personas parte del tiempo,
pero nunca puede satisfacer
a todas las personas durante todo el tiempo”
BALL (1989, 160)***

El entorno económico, social, humano, psicológico y cultural donde están inmersas las organizaciones educativas, ha permitido que estas afronten diversos desafíos de manera simultánea, retándolas a buscar nuevos paradigmas de dirección.

El valor de una organización dependerá de sus recursos humanos y de la habilidad que tenga el director para potenciar las competencias de sus trabajadores, es decir, en la actualidad se requiere de directores que sean capaces más que de dar instrucciones a las personas de su propio equipo, que contribuyan a construir sus propuestas junto con los demás, que compartan tareas y que sean competente para involucrar también a los demás compañeros y compañeras contando con todos y considerando sus iniciativas, potenciando así al máximo sus capacidades, su desarrollo personal y su desempeño.

De esta manera, la necesidad de un director con capacidad de gestionar, liderizar y motivar al equipo de trabajo, permitió el análisis de las diferentes

Capítulo I

cualidades aisladas que se consideran importantes para el ejercicio de la labor directiva, entre ellas la de un director con: una misión y visión claras, experiencias, manejo de conocimientos (legales, psicológicos y pedagógicos), proactivo, excelente comunicador, autoconocimiento para lograr el manejo, conocimiento y consideración de los demás, empatía y asertividad para que sus decisiones generen, motivación, eficiencia y calidad.

En consecuencia, en la investigación se estudió la existencia de una estrategia que incluyera todas las cualidades y capacidades del director que se requiere en los actuales momentos, **considerándose a la Inteligencia Emocional como la herramienta clave**, ya que esta permite tanto el crecimiento personal como profesional de los actores de una organización, a través de la adquisición de nuevas competencias emocionales.

Todo esto se da, cuando las organizaciones alcanzan altos niveles de Inteligencia Emocional, convirtiéndose en generadoras de entusiasmo y a su vez logrando el compromiso de los miembros de la misma en el logro de las metas y con ello, aumentando la eficacia, el éxito y el progreso organizacional. Esto conlleva, a la necesidad inmediata de un director escolar con la capacidad de actuar como líder, para así lograr dirigir con efectividad; asumiendo nuevas habilidades tales como: estimular el trabajo en equipo, valorar las ideas de los demás, crear confianza, estimular la creatividad, todo esto en busca de maximizar el capital humano.

Capítulo I

En este sentido, la inteligencia Emocional puede considerarse como una herramienta eficaz en el cumplimiento de estos objetivos y en la medida en que el líder sea capaz de activar de forma continúa la suya y además la de sus compañeros estaría generando valor agregado para su entidad educativa.

Se trata entonces de que los directivos – líderes e Inteligentes Emocionales aprendan y desarrollen nuevas competencias que le permitan relacionarse con todos los miembros de su grupo y desarrollar en ellos la confianza, iniciativa, motivación, espíritu de equipo y su crecimiento profesional y organizacional.

Por tal razón, la presente investigación, se tituló, la Inteligencia Emocional, un reto para el líder escolar, ya que en la misma se pretende motivar a los directores de las escuelas estudiadas, a aprender a utilizar esta capacidad adecuadamente, de modo que use las cinco competencias emocionales (personales y sociales) en beneficio propio y de su equipo de trabajo, para impulsar el cambio en la calidad de las instituciones escolares, y así, se constituya como un valioso aporte tanto para los futuros docentes egresados de la Facultad de Humanidades y Educación, como para nuestra ilustre Universidad de Los Andes, al establecer recomendaciones sobre la utilización y aplicación de la Inteligencia Emocional como una herramienta eficaz y eficiente para lograr el cambio que tanto se ha buscado en los últimos años en la Gerencia Educativa.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO.

1. ANTECEDENTES TEÓRICOS.

La diversificación de funciones y responsabilidades, y las presiones consiguientes sobre los “funcionarios directivos” de los centros docentes y de formación se han acentuado durante los últimos años a medida que los movimientos de reforma educativa y escolar han alterado la naturaleza del trabajo.

Se puede decir, que los cambios más profundos se han producido en las obligaciones extraescolares de los directores, entre los cuales estan: la planificación y organización de contactos con las autoridades educativas a diferentes niveles y en los esfuerzos independientes por recaudar fondos entre los padres - representantes y la comunidad. Como resultado, se ha desviado mucho tiempo de lo que a menudo se considera la tarea principal de los directores, en relación a la administración, innovación y excelencia en las escuelas y los instituciones educativas.

Capítulo II

En algunos países se han visto obligados a reconsiderar las responsabilidades de los directores de escuela, con objeto de aligerar la carga y volver a concentrar su tiempo en las tareas principales. (Blanchet, Wiener e Isambert, 1999).

De esta manera, la función del director escolar conlleva a cultivar diversos factores que son clave para que el centro de enseñanza sea eficaz: el trabajo en equipo y la colaboración entre el personal, la sensibilización hacia las preocupaciones y las aspiraciones no solo de los estudiantes sino también de sus padres, y la planificación y aplicación con visión de futuro de toda una serie de cuestiones administrativas.

En este orden de ideas, La Inteligencia Emocional aparece como una estrategia eficaz y eficiente para que el hombre, específicamente el gerente, aproveche tanto las competencias emocionales como sociales para el alcance de los objetivos de una organización.

Pese a que las emociones han sido objeto de estudio en la época de la Grecia Antigua, por filósofos como Aristóteles y Sócrates, de acuerdo a las investigaciones realizadas, se tomó como el primer antecedente de Inteligencia Emocional, el estudio sobre Inteligencia Social realizado por el psicólogo Edward Thorndike.

Así pues, Cortese (2003), hace referencia a que el:

Capítulo II

*concepto de Inteligencia Emocional, aunque esté de actualidad, tiene a su parecer un claro precursor en el concepto de Inteligencia Social del psicólogo **Edward Thorndike** en el año 1920, quien la definió como "la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas.*

Para Thorndike, además de la inteligencia social, existen también otros dos tipos de inteligencias: la abstracta –habilidad para manejar ideas- y la mecánica- habilidad para entender y manejar objetos-

Posteriormente, en 1983 Howard Gardner (1987), desarrolló la teoría sobre "Inteligencias Múltiples", proponiendo dentro de ellas las definiciones de "Inteligencia Interpersonal" y la "Inteligencia Intrapersonal".

Refiriéndose Gardner a la Inteligencia Interpersonal como la capacidad para observar y distinguir entre los demás; sus estados de ánimos, temperamentos, motivaciones, intenciones. Mientras que la Inteligencia Intrapersonal permite el conocimiento de los aspectos internos de una persona, de su propia vida emocional, sus sentimientos y poder discriminar e identificar las emociones y recurrir a ellas para interpretar y orientar la propia conducta.

Es así como Gardner en esta definición de Inteligencia Intrapersonal se acerca al concepto de Inteligencia Emocional que posteriormente es planteado en 1990, por Peter Salovey y John Mayer investigadores de la Universidad de Yale y New Hampshire, quienes explican a la Inteligencia Emocional como "Un tipo de Inteligencia Social que incluye la habilidad de controlar y entender las emociones propias y las de los demás, discriminar entre ellas y usar la

Capítulo II

información para guiar el pensamiento y las acciones de uno” (Salovey y Mayer, 1990).

De acuerdo a ellos, el concepto de Inteligencia Emocional incluye los dos tipos de Inteligencia que plantea Gardner, pero destacando más el componente emocional y reduciendo el enfoque cognitivo.

En este sentido, en 1994 Daniel Goleman, profesor e investigador de la Universidad de Harvard empieza a publicar los resultados de sus investigaciones sobre la Inteligencia Emocional, definiéndola como: “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos”.

Años después, Goleman (1999), hace hincapié en que las condiciones intelectuales no son la única garantía de éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino tan solo un factor, que unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, desarrollará el desempeño y los resultados de todo líder trabajador, motivándolos emocionalmente a ser productivos (p. 33).

Así se puede observar como el término de Inteligencia Emocional, no sólo es usado para entender los propios sentimientos y los de los demás, sino también para comprender la relación director - empleado, al permitirle a los líderes de las organizaciones “identificar comportamientos y aptitudes que puedan propiciar un liderazgo efectivo y constituir una herramienta muy útil para la

Capítulo II

conducción de grupos de personas y procesos organizacionales” (Codina, 2000).

De esta manera, se ha logrado evidenciar, a lo largo de varias décadas, como los rastreos de los talentos de los trabajadores “estrella” indican que existen dos habilidades que, si bien tenían relativamente poca importancia para el éxito en la década de los setenta, se volvieron cruciales en los noventa: la capacidad de trabajar en equipos y adaptarse a los cambios.

En este sentido, la Inteligencia Emocional, aparece en las organizaciones, para cambiar y mejorar las relaciones grupales. De donde, Goleman (1999) afirma:

el que dirige debe ser capaz de manejar situaciones complejas de relaciones y comportamientos humanos para lo cual es necesario, entre otras habilidades, saber establecer una relación de comprensión y confianza entre la gente que dirige, saber escuchar, ser capaz de persuadir en forma convincente, y de generar entusiasmo y compromiso en la gente.

Pero, para lograr esto, es necesario que antes sea capaz de identificar su estado de ánimo, conocer sus fortalezas y debilidades, para explotar las primeras y neutralizar las segundas, controlar las emociones y ser capaz de motivarse con lo que hace. Si uno no es capaz de sentir entusiasmo por lo que hace, difícilmente podrá generar entusiasmo en los que lo rodean”.

En este orden de ideas, Agüero (2000), afirma que la Inteligencia Emocional es una herramienta valiosa para los directivos líderes que están comprometidos con el cumplimiento de la misión de su organización, con potenciar su

capacidad intelectual, humano y que comprendan la importancia que tiene la Inteligencia Emocional para alcanzar los resultados.

De esta forma, se puede decir, que al igual como sucede con muchos de los “nuevos enfoques gerenciales”, los componentes de la Inteligencia Emocional, separadamente, no son nada novedosos. Se trata de temas que desde hace años son objeto de estudio e inclusive de programas de capacitación, tanto de directivos como de profesionales. Lo novedoso es su integración en un sistema coherente de actitudes y comportamientos que numerosas investigaciones evidencian que pueden proporcionar resultados exitosos en el desempeño individual en las relaciones interpersonales, en el trabajo de dirección y en diferentes esferas de la vida, de ahí, se logró ubicar los siguientes antecedentes, relacionado con la investigación, que aunque no coinciden totalmente con el título del presente estudio, presentan una relación estructural, de forma y fondo con el mismo:

- **Modelo de liderazgo para gerentes de recursos humanos (1.997)**, realizado por el tesista Méndez H de la Universidad Metropolitana, cuyo objetivo fue: diseñar un modelo de liderazgo para la gerencia de recursos humanos. El estudio de campo fue realizado en el sector privado, de las empresas situadas en Maracay, Estado Aragua, con una muestra representativa de quince (15) compañías, con una nómina mayor de (500) empleados y obreros, a manera de medir cuál era el perfil de los gerentes encargados de las gerencias de recursos humanos de las

organizaciones evaluadas. Los autores concluyen: que los gerentes de recursos humanos no se consideran líderes, porque le temen a sus emociones y no emprenden acciones que propicien un trabajo mancomunado.

- **Presencia de la inteligencia emocional en el funcionamiento de los grupos de trabajo (2.000)**, tesis de grado, realizada por Márquez y Palacio, de la Escuela de Ciencias Sociales, Especialidad de Relaciones Industriales, de la Universidad Católica Andrés Bello, la cual tuvo como objetivo general: presentar en qué grado se encontraban presentes los fundamentos básicos de la inteligencia emocional en la empresa FARMACOL, a través de dos áreas básicas: En su clima y su cultura organizacional, determinadas estas, por las opiniones y percepciones de su personal.
- **El Impacto de los estilos de liderazgo sobre el clima organizacional (2002)**, la misma es una tesis de grado realizada por Guerra y Pérez de la Escuela de Psicología, mención Psicología Industrial, de la Universidad Católica Andrés Bello. Consiste en un estudio de campo, una vez ocurrido el fenómeno en el lugar donde se desarrolla, cuyo propósito fue establecer relaciones entre variables de manera sistemática y la refutación o no de una supuesta (prueba de hipótesis), de la organización en su dinámica, donde se proponen una serie de acciones. Los autores llegan a la conclusión de que a través del tiempo

ha existido preocupación por estudiar el clima de las organizaciones, así como también, el impacto del liderazgo y del uso de la inteligencia emocional en el mismo, lo cual ha permitido considerar que cada estilo para liderizar la acción laboral, varia no solo entre las empresas sino entre individuos.

- **Diseño de un programa sobre Inteligencia Emocional orientado al fortalecimiento de la calidad de servicio a partir de la relación cliente-empleado en una institución financiera (2002)**, realizado por los tesisistas Gerbasi, José Ignacio y Blanco de Gerbasi, Anabel, Universidad Alejandro de Humboldt. Este se planteó: diseñar un programa de entrenamiento, que fundamentado en las teorías de la Inteligencia Emocional, pudiese servir para mejorar los niveles de servicio de una institución bancaria. El estudio de campo lo realizaron en el sector privado, específicamente en el área bancaria en Caracas, Distrito Federal. Esto a fin de medir los niveles de satisfacción de los clientes del servicio actual a través de *test*. Los autores comprobaron que el nivel de satisfacción de los clientes no fue deficiente y se encontraron algunas áreas con capacidad de ser mejorada. También enfatizó la necesidad de invertir en educación y formación con especial énfasis en cambios de actitud y en adiestramiento congruente con los planes estratégicos de la empresa.

- **Inteligencia Emocional y Gestión Gerencial en Directores de las Escuelas Públicas del Municipio Escolar San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo. Período Escolar 2003-2004.** Trabajo de Grado elaborado por Raga, Caterina, del Núcleo Universitario “Rafael Rangel” de la ilustre Universidad de Los Andes, los resultados obtenidos en esta investigación revelan que los directivos son más intuitivos que directivos con una tendencia hacia el formalismo y no hacia la cooperación, participación y trabajo en equipo. Por lo que su gestión gerencial es incompatible e incongruente con el deber ser de un líder emocionalmente inteligente, lo cual generaría un desempeño interior sustentable dentro de las unidades educativas que dirigen.

www.bdigital.ula.ve

2. BASES TEÓRICAS.

DIRECTOR, DIRIGIR Y GERENCIA EDUCATIVA.

En principio es importante señalar que las leyes, reglamentos, planes de estudio y normas emanadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación hacen que las escuelas tengan una semejanza entre sí, sin embargo, la realidad y la observación del día a día permite determinar, que cada una funciona de manera particular, generándose así un modelo de dirección distinta en cada una de ellas, que en la mayoría de los casos, está determinada por las creencias, experiencias y conocimientos que posea el

Capítulo II

director que lleva a cabo la gestión escolar y del período de tiempo que ha ejercido dicho cargo, así como también, por la presencia de otros elementos importantes que están dentro del contexto y entorno escolar que le facilitan o le impiden llevar a cabo una buena gestión.

En este orden de ideas, con la siguiente premisa "en una institución educativa no pueden haber altas cotas de calidad sin un director de calidad" intentaremos darle respuesta a la visión que en la actualidad se da sobre la gerencia educativa, específicamente en el tema de la calidad y liderazgo del director escolar, la cual se debe conducir de manera directa a mejoras y renovaciones de lo que se tiene, con una dirección que permita ir de lo que se tiene hacia algo mejor en el futuro; se podría pensar entonces, en algunas palabras clave: director o líder.

Entendiéndose como **director**, según el Gran Diccionario Enciclopédico: "Persona que dirige una entidad o actividad" (2000), llevándonos a entender lo que significa dirigir. Según González: "es conducir correctamente la realización de actividades hacia el término señalado, ello incluye los siguientes aspectos: Liderazgo. Toma de decisiones, comunicación, trabajo en equipo y manejo de conflictos" (2005)

Partiendo de esta definición se puede señalar que dirigir una organización (Educativa) implica ponerla a funcionar a partir de una estructura organizativa; para ello se requiere de la integración de recursos, estructura y estrategia, siendo así, el director quien marca la orientación a la acción concreta y

Capítulo II

simultánea a la ejecución de las actividades; es el proceso de gestión que hace posible la planificación y la organización a través de la programación, desarrollo y monitoreo de las demás personas que intervienen como responsables dentro del contexto educativo.

En este sentido, el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación de Venezuela; en su capítulo II Art. 69 establece a: “el director como la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educación; impartir las directrices y orientaciones pedagógicas, administrativas y disciplinarias dictadas por el Ministerio de Educación Cultura y Deportes; así como, representar al plantel en todos los actos públicos y privados” (Septiembre, 1999).

Basándose en este contenido; se puede decir, que a través del tiempo han existido y existen varios modelos de directivos, los cuales han tratado de adaptarse a las necesidades de la institución, al estilo de dirección y tipo de gestión realizada, teniendo en común: dirigir una institución. Sin embargo, esta función no siempre se cumple a cabalidad, pues dirigir es asociado con autoridad, poder, mandato y nunca con términos como líder, gestor, que logre intermediar, incentivar y motivar la participación de todos los actores (internos y externos) de la organización educativa.

En la actualidad, los cambios que están ocurriendo en la sociedad, están exigiendo el planteamiento de la mejora en la calidad de la educación y con

Capítulo II

ello, un cambio radical en la gestión escolar, gestión esta que debe pasar del modelo tradicional (expresado en esquemas centralizados y verticalistas) a uno estratégico (donde se evidencie una educación adaptada a los cambios vertiginosos de un mundo globalizado), donde el director ya no sea visto como el normativo, tecnócrata, autoritario, controlador de recursos, sino como un gestor que sea capaz de involucrar y hacer partícipes activos a todos los miembros internos y externos del centro educativo (directivos, docentes, alumnos, padres, representantes y personal administrativo) y al mismo tiempo como un evaluador del cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en la institución para mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión educativa.

Entendiéndose como eficiencia, la relación entre esfuerzo y resultado, que implica realizar un trabajo o una actividad al menor costo posible y en el menor tiempo. Además se refiere con la calidad con que se hacen las cosas; y como eficacia, los resultados en relación a las metas y cumplimientos de los objetivos.

En este sentido, en IIPE (UNESCO) se expresa “Para mayor claridad, también se señala que la gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación. La gestión educativa solo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar...” (2000: 16).

Así pues, se puede decir, que las exigencias actuales hacen que el director ya no sea visto como tal, sino como un actor y gestor del proceso educativo, que

Capítulo II

ayuda al mejoramiento de la calidad de la educación, al ser participe de la dinámica escolar, no quedándose solo en la planificación, sino en la coordinación y evaluación de los integrantes de la organización escolar.

De aquí la importancia del rol del director de escuela, que la sociedad de hoy exige, un director con capacidad de liderazgo, que fomente la interacción de todos los integrantes de la organización educativa, dependiendo así del directivo la alta o baja calidad de la educación impartida en nuestras escuelas.

Así lo señala Toranzos en el documento El problema de la calidad en el primer plano de la agenda educativa:

“Uno de los objetivos estratégicos principales en los procesos de descentralización es el fortalecimiento de la capacidad de gestión de las unidades del sistema –los centros de enseñanza– y el incremento de su responsabilidad por la calidad de la enseñanza que en ellos se imparte... en la actualidad quienes se desempeñan como docentes y directores constatan día a día el fracaso de la enseñanza... Resulta entonces necesario idear un conjunto de políticas dirigidas, a la vez, a posibilitar y exigir que sean los propios centros de enseñanza y quienes en ellos se desempeñan, los responsables de generar a partir de su propia experiencia y prácticas cotidianas, los proyectos de cambio y mejoramiento de la calidad de la enseñanza” (1996: 5-6).

Este planteamiento nos demuestra una vez más la importancia de la gestión en la escuela y, fundamentalmente, la participación que deben tener cada uno de los miembros de la organización en la construcción de lo que debe ser su

Capítulo II

proyecto escolar para tener una educación de calidad. Pudiendo así disminuir la baja calidad de los centros escolares con la aplicación de verdaderas políticas educativas por parte del estado, tendientes a resolver la problemática que presentan estas instituciones. Claro está que no sólo basta con la participación gubernamental, sino que es necesario incorporar – como se ha venido señalando – a los actores internos y externos vinculados con el centro escolar porque son los beneficiarios de los resultados que la escuela produce.

Esto sólo es posible en buena medida a la capacidad que tenga el cuerpo directivo con su liderazgo de influir en los actores (docentes, alumnos, representantes, comunidad, entre otros) a fin de poder incorporarlos a los procesos de cambios que deben darse en la institución.

DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

La gestión de calidad de las escuelas básicas puede mejorarse con la incorporación de un proceso de planificación estratégica y evaluación de la institución, lo cual le permitirá al cuerpo directivo tomar decisiones pertinentes, oportunas y de mejor calidad en el centro escolar, claro está que la aplicación de estas dos herramientas no podrán tener éxito si no cuenta con la participación de los actores involucrados con la escuela.

La evaluación del desempeño, entonces, se convertiría en una herramienta para determinar si se han cumplido las metas propuestas y que falta por

Capítulo II

realizar para llegar a una mejor calidad educativa. Al respecto, Lugo señala lo siguiente: “La evaluación y control son funciones que el director debe de asumir para garantizar el funcionamiento exigido. A través de ella se puede comprobar y valorar los componentes que integran la organización y definen su funcionamiento. La información sobre estos componentes permite adoptar decisiones y acuerdos que enrumben su buena marcha. Mediante esta acción, sin duda se alcanzarán resultados congruentes con la expectativa que la sociedad espera de las organizaciones escolares. De modo que la evaluación es un instrumento que el equipo directivo tiene a su alcance para obtener información suficiente y fiable a fin de aplicar medidas que modifiquen las desviaciones”. (1999: 149).

Al referirnos a la gestión del director se hace necesario señalar indudablemente lo que es la dirección de la escuela. Al respecto, Davis y Thomas dicen: “**es la rectora del logro de la eficiencia y excelencia escolar**” (1998), bajo esta perspectiva, es bien importante resaltar que el director ya deja de ser tan solo un gestor administrativo para pasar a ser un individuo proactivo y líder del proceso de cambio, debiendo así los directivos poseer cualidades y comportamientos que le posibiliten: tener una visión clara de lo que puede ser su escuela, para así fomentar y diseñar procedimientos que agilicen las acciones, saber aprovechar de manera eficiente los recursos con los que cuenta tanto materiales como humanos, para ir en busca de la máxima eficiencia y así alcanzar la calidad en su gestión.

Capítulo II

El proceso de dirección cobra significativa importancia al tener que gestionar el Recurso Humano en cuanto a las relaciones interpersonales y el comportamiento de las personas; de manera que les facilite el desempeño de acuerdo a las funciones establecidas; a través de un proceso que concilie los intereses de los trabajadores y la organización y así logre canalizar las necesidades, mantenga la disciplina y la unidad de dirección. En consecuencia Lepely (2001: 19-20) afirma: “la satisfacción de necesidades básicas afectivas económicas y espirituales permiten cimentar las bases humanas y afectivas que son imprescindibles para implementar con éxito una gestión de calidad”.

En este sentido; se afirma que el acierto o fracaso de los planes de una organización dependen del director, sin embargo, es importante recordar que el director no trabaja solo sino que está rodeado de un equipo de trabajo, en el cual debe cultivar y respetar el talento humano (manejo de personal) en todas sus fases y manifestaciones, deberá tratarlo en un estado de autoestima que le permita mejorar el rendimiento y disposición de elevar la calidad de la enseñanza. Esta idea nos acerca y nos recuerda las múltiples facetas que debe atender el director de una escuela en las interrelaciones sociales, exige conocimiento de las condiciones y situaciones en las que vive y se desenvuelve el personal a su cargo a fin de prestar atención a los aspectos humanos, conduciéndolos mediante un liderazgo flexible, creativo y diligente

Se entiende que el desarrollo del liderazgo de la dirección implica que:

- ☺ Se hable de liderazgo y no de líder.

Capítulo II

- ☺ El liderazgo es la función clave de toda dinámica de la organización, estratégica
- ☺ Es una tarea compartida que se lleva a cabo de forma colegiada y compartida de manera que no solo participa en el liderazgo el director, sino el equipo directivo.
- ☺ Este reside en el grupo, el liderazgo puede surgir de cualquiera no es una cualidad que provenga de un despacho o de una persona
- ☺ Es situacional y se instala en la cultura del centro, reconstruyéndolo en torno a valores como la participación, la democracia y la colaboración

Lorenzo (1997:17) indica que este tipo de liderazgo es un reto a conquistar y un modelo de dirección acorde para nuestros tiempos

En consecuencia, el director de hoy, debe dirigirse a poseer liderazgo, a ser flexible, a aceptar las opiniones de todos (profesores, estudiantes, directivos, personal administrativo, padres y representantes), a ser partícipe de la planificación y por supuesto de la evaluación de la misma para así asegurar la eficiencia y la eficacia de la institución educativa que dirige.

Así, el liderazgo debe poseerlo el director escolar, para que su trabajo sea lograr que toda la comunidad educativa se proyecte en crear una visión nueva de la escuela y un ambiente de aprendizaje donde todos mantengan un clima de armonía y logros de los objetivos propuestos. La educación crea el futuro, por eso el concepto de mejoras continuas de calidad es apropiada para la planificación educativa.

Capítulo II

En este sentido, los estudios sobre el mundo laboral, dicen que el director tradicional tiene los días contados. En esta nueva era, la jerarquía ya no sirve para dirigir a la gente y obtener resultados, es preciso proporcionar al mundo, la inspiración y el sentido que la escuela necesita.

El liderazgo no puede apoyarse ya en la autoridad sino en la excelencia en el arte de las relaciones, una habilidad, fundamental para una persona que tiene que mediar entre docentes, padres, alumnos y personal del instituto educativo.

Es necesario resaltar, que a medida que descubrimos el valor del liderazgo, es indispensable encausar la Inteligencia Emocional para garantizar el éxito en las escuelas.

www.bdigital.ula.ve

EMOCIONES, SENTIMIENTOS Y PASIONES.

La interacción humana con el entorno es básicamente emocional, las características distinguibles de la cognición humana respecto a otros seres vivientes parece siempre estar definida en el plano emocional, al grado tal que quienes han comprendido este hecho lo han aprovechado para vincular las emociones con objetos e identidades que normalmente no son objetos emocionales del ser humano.

Así pues, es necesario aprender a manejar las emociones y los sentimientos, por la confusa impresión de que los sentimientos son algo oscuros y

Capítulo II

misteriosos, poco racional, y casi ajeno a nuestro control, tendiéndose a confundir con las emociones y pasiones. Por tal razón, se puede decir, que la educación afectiva es una tarea difícil, que requiere mucho discernimiento y mucha constancia.

En este orden de ideas, es indispensable definir: emociones, sentimientos y pasiones, para poder diferenciarlas y entender porque son vitales para la comprensión y utilización de la Inteligencia Emocional.

Las emociones son agitaciones del ánimo producidas por ideas, recuerdos, apetitos, deseos, sentimientos o pasiones. Son estados afectivos de mayor o menor intensidad y de corta duración. Se manifiestan por una conmoción orgánica más o menos visible (en: <http://www.monografias.com/trabajos15/inteligencia-emocional/inteligencia-emocional.shtml>). Conductualmente, las emociones sirven para establecer nuestra posición con respecto a nuestro entorno, impulsándonos hacia ciertas personas, objetos, acciones, ideas y alejándonos de otras. Las emociones actúan también como depósito de influencias innatas y aprendidas, poseyendo ciertas características invariables y otras que muestran cierta variación entre individuos, grupos y culturas. (Wikipedia, 2008)

Los sentimientos se consideran tendencias o impulsos, estados anímicos. (orgánicos). Estado afectivo de baja intensidad y larga duración. Los sentimientos son impresiones que causan el ánimo, las cosas espirituales. Son también estados de ánimo y vienen de los sentidos (en:

<http://www.monografias.com/trabajos15/inteligencia-emocional/inteligencia-emocional.shtml>).

Por su parte al interrelacionar las emociones con los sentimientos, se debe tener muy claro, que el límite entre los sentimientos y las emociones es muy sutil y es difícil detectar cuando pasamos de unos a otros. Sin embargo, existen características particulares en ambos que los diferencian. Los sentimientos se mueven entre extremos opuestos (placer-dolor, amor-odio, esperanza-desesperanza), son profundos o superficiales y perdurables en el tiempo. Esta última característica los separa por completo de las emociones, que se distinguen por sus notas de gran intensidad y momentaneidad (Mora, 2005).

Por otro lado, la pasión es el estado efectivo muy intenso y de larga duración. Que se refiere a la inclinación hacia alguien o algo excesiva y exclusivamente, está acompañado de sufrimientos y desengaños.

INTELIGENCIA EMOCIONAL

La Inteligencia Emocional, Goleman la define como: “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos. Se trata de un término que engloba habilidades muy distintas aunque complementarias a la Inteligencia Académica, la capacidad exclusivamente cognitiva medida por el cociente intelectual...” (1999: 65).

Capítulo II

Así también, Weisinger dice: “La Inteligencia Emocional es en pocas palabras el uso inteligente de las emociones: de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados...” (1998: 14).

A su vez, Cooper y Sawaf establecen que la: “Inteligencia Emocional es la capacidad de sentir, entender y aplicar efectivamente el poder y la agudeza de las emociones, como fuente de energía humana, información, conexión e influencia...” (1998:33).

Ryback, por su lado indica que la Inteligencia Emocional: “Se trata de la capacidad de aplicar la conciencia y la sensibilidad para discernir los sentimientos y subyacentes de la comunicación interpersonal para resistir la tentación que hace reaccionar de una manera impulsiva, irreflexiva, obrando en vez de ello, con receptividad, autenticidad y sinceridad...” (1998)

Goleman (1996), en su libro “La Inteligencia Emocional”, explica que la Inteligencia Emocional; es una forma de interacción del individuo con el mundo y consigo mismo, teniendo muy en cuenta los sentimientos propios y ajenos y la importancia que implica utilizar positivamente esas emociones.

Establece un modelo de inteligencia emocional que abarca las competencias emocionales y sociales, que resultan indispensables para una adecuada y creativa adaptación social.

Capítulo II

Las cinco dimensiones emocionales propuestas por Goleman pueden clasificarse en dos categorías:

- **Competencias Personales:** Son las que establecen la forma en que la persona se relaciona con ella misma, entre ellas: Conciencia de sí mismo, Autorregulación y Motivación.
- **Competencias Sociales:** Son las que establecen la forma en que la persona se relaciona con los demás, tales como: Empatía y Habilidades Sociales.

Siendo definidas por Goleman (1995), las cinco competencias o habilidades de la siguiente manera:

- **Conciencia de sí mismo (Autoconocimiento emocional):** Se refiere al conocimiento de nuestras propias emociones y como nos afectan. Es muy importante conocer el modelo en el que nuestro estado de ánimo influye en nuestro comportamiento, cuales son nuestras virtudes y nuestros puntos débiles.
- **Autorregulación (Autocontrol Emocional):** esta habilidad nos permite no dejarnos llevar por los sentimientos del momento. Implica saber reconocer qué es pasajero en una crisis y qué perdura.

Capítulo II

- **Motivación:** Utiliza nuestras preferencias más profundas para orientarnos y avanzar hacia los objetivos, para tomar iniciativas y ser muy efectivos y para perseverar frente a los contratiempos y las frustraciones.
- **Empatía:** Percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva y cultivar la afinidad con una amplia diversidad de personas.
- **Habilidades Sociales:** Manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y los grupos sociales. Interactuar sin dificultar o utilizar estas habilidades para persuadir y dirigir, negociar y resolver disputas, para cooperación y el trabajo de equipo

www.bdigital.ula.ve

ALGUNOS CONCEPTOS ERRÓNEOS SOBRE INTELIGENCIA EMOCIONAL.

La Inteligencia Emocional no significa simplemente “ser simpático”. En momentos estratégicos pueden requerir por el contrario enfrentar sin rodeos a alguien para hacerle ver una verdad importante, aunque molesta, que se haya estado evitando.

La Inteligencia Emocional no significa dar rienda suelta a los sentimientos, “sacando todo afuera”. Por el contrario, significa manejar los sentimientos de

modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen junta sin roces en busca de un objetivo común.

Por otra parte, es indispensable indicar, que para lograr un desempeño laboral excelente, no basta con poseer una o dos aptitudes, sino poseer puntos fuertes en todas las aptitudes que constituyen la inteligencia emocional.

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES.

Así pues, según Valls (1997, p.86), es posible aplicar con éxito la inteligencia emocional a la dirección de personas en la organización, aun en momentos y situaciones difíciles y comprometidas, si directivos y empleados mantienen un verdadero empeño en profundizar y sobresalir en el cuidado de la estabilidad laboral, aumentará la capacidad del personal directivo en recuperar a empleados que no rinden y la necesidad de sentirse satisfechos con la vida de manera general.

Por otra parte, Ryback (1998) define la inteligencia ejecutiva como el empleo de la inteligencia emocional en el contexto de la empresa, teniendo en cuenta todos los factores necesarios y adecuados que conduzcan a una toma de decisión satisfactoria y productiva.

Así mismo, Ryback (1998) intenta decir que el término Inteligencia Ejecutiva, recoge todas las características de la Inteligencia Emocional, pero dentro del

contexto empresarial, teniendo en cuenta factores tales como la rentabilidad, el mercado, la gestión del personal y la política de la empresa.

Por ende, el relacionar el enfoque de la Inteligencia Emocional con los directores, es muy importante, tanto a nivel personal como organizacional, ya que en los tiempos actuales, los constantes cambios por la globalización, están desplazando al factor humano por el campo tecnológico.

Así que, en el desempeño exitoso de cualquiera actividad laboral, no solo entra en juego el elevado Cociente Intelectual (CI) de la persona, las competencias cognitivas y habilidades técnicas que halla desarrollado, sino que también constituye un factor determinante en dicho éxito, el elevado grado de su Inteligencia Emocional y las competencias emocionales adquiridas y asociadas a la misma.

IMPORTANCIA DE LA ADQUISICIÓN DE LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES.

Algunas investigaciones ponen de manifiesto el desarrollo de la Inteligencia Emocional, sobretodo en aquellas profesiones o labores de mayor complejidad donde se destaca que junto con los requisitos técnicos y las capacidades intelectuales para ocupar y ejercer sus funciones se requiere de nuevas capacidades especiales que combinen el pensamiento y la emoción, que

permitan el control de los sentimientos y de las emociones propias y en las relaciones con otras personas.

Al lograr fomentar, entrenar y desarrollar la Inteligencia Emocional, cualquier persona podría aumentarla practicando aquellas habilidades basadas en la misma y mediante ello modificar comportamientos difusos, mejorar sus relaciones interpersonales, elevar la eficacia individual y de grupo, ser flexible ante los cambios, así como una alta motivación y compromiso con la misión y visión de la escuela.

Por ello, Agüero (2000) se refiere a que: el valor de una organización depende de sus recursos humanos y de la capacidad que tenga para potenciar las habilidades de sus trabajadores. Cultivar su Inteligencia Emocional permite su crecimiento personal, con la adquisición de nuevas competencias laborales, de actitudes y valores compartidos. Generándole así valor a la organización, no solo por el aumento de su productividad, rentabilidad y competitividad, sino por el desarrollo de su cultura organizacional acorde con su estrategia de desarrollo y búsqueda de excelencia.

Cuando en las organizaciones hay altos niveles de Inteligencia Emocional son generadoras de entusiasmo y el compromiso de los trabajadores con sus metas, aumentan la eficacia organizacional, logrando así, el éxito y la calidad educativa.

Por el contrario, un déficit de Inteligencia Emocional en una organización puede convertirse en un factor de riesgo (amenaza), significativo repercutiendo

negativamente en las relaciones de grupo, en el clima organizacional en el aumento de estrés de trabajo y de la resistencia al cambio.

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO DIRECTIVO.

En síntesis, los directores actuales deben asumir el reto de transformar viejos paradigmas para transformarlas en competencias de liderazgo donde la Inteligencia Emocional juega un papel transcendental.

Para esto, los directores deben comprometerse con las metas de la institución, ser participativos y activos en la toma de decisiones, así tendrán desde luego que asumir nuevas habilidades y comportamientos como trabajar en equipo, hacer valer las ideas de otros, crear confianza, estimular la creatividad, es decir, lo mejor de sus subordinados para maximizar su capital humano.

Deben ser capaces de captar las emociones del grupo que dirigen y optimizarlas para el desarrollo de competencias y valores compartidos.

El director debe establecer una estrategia de liderazgo para obtener lo mejor de cada trabajador (de cada persona).

En este sentido, la inteligencia emocional es una estrategia eficaz en el cumplimiento de ese objetivo y en la medida que este sea capaz de activar de forma continua la suya y la de los demás generará valor para su institución.

Capítulo II

Así pues, se requiere de un director con Inteligencia Emocional porque solo así logrará comprender las deficiencias que ocurren en las instituciones educativas y al mismo tiempo aplicar soluciones pertinentes que conlleven a mejorar la calidad de la educación, dejando en el pasado la imagen del director autoritario, con poder que lo único que sabía era dar ordenes y nunca estaba dispuesto a los cambios que día a día ocurren en nuestra sociedad.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO.

1. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

El Nivel de Investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno, donde se debe identificar y justificar el tipo de investigación asumida (Arias, 1999).

De acuerdo a esto, existen varios tipos de investigación, entre ellas: exploratoria, descriptiva y explicativa.

Entendiéndose por investigación:

Descriptiva, la reseña de rasgos, cualidades o atributos de la Población Objeto de Estudio, la cual permite llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la

Capítulo III

información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento (Dalen y Meyer, 2006).

Explicativa, requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, se trata de responder o dar cuenta de los porqué del objeto que se investiga, la que busca dar las razones del porqué de los fenómenos y

Exploratoria, aquella que se efectúa sobre un tema u objeto poco conocido o estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto.

Por lo tanto, la presente investigación, es de tipo descriptiva – explicativa, por considerarse que ambas, se adecuan para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Por consiguiente, es descriptiva, porque a través de la aplicación del cuestionario a directores y a docentes de tres (3) instituciones educativas, se logró con los ítems (afirmaciones que están englobadas dentro de las cinco habilidades de la Inteligencia Emocional) utilizados, obtener las competencias emocionales que prevalecen en el director de las organizaciones educativas estudiadas.

Es explicativa, porque intenta determinar, por qué el personal directivo, teniendo conocimiento sobre lo que es Inteligencia Emocional, no la aplican

adecuadamente para el alcance de los objetivos propuestos en las organizaciones educativas.

2. MUESTRA.

El estudio se realizó en tres (3) instituciones de la zona urbana del Estado Mérida, que se seleccionaron al azar, bajo el criterio de que todas pertenezcan a la I y II Etapa de Educación Básica, dos del Sector Oficial-Nacional y una del Sector Privado.

Para cada escuela se aplicaron cuestionarios tanto al director como a cuatro (4) docentes, para una muestra total de tres (3) directores y doce (12) docentes

www.bdigital.ula.ve

3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para cumplir con los objetivos propuestos, se utilizaron como instrumentos: La observación directa, la aplicación de cuestionarios a los directivos y docentes, con el fin, de contrastar la auto-percepción del director con la percepción que posee su equipo de trabajo sobre los rasgos de inteligencia emocional que posee el mismo.

Para el diseño del cuestionario, se consideraron las cinco habilidades o aptitudes que según Goleman (1996), integran a la Inteligencia Emocional,

Capítulo III

como lo son: Conciencia de sí mismo, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. Para cada una de ellas, se establecieron preguntas que permitieron recaudar la información necesaria para el presente estudio, tomando como referencia el Cuadro del Coeficiente Emocional (Cooper y Sawaf, 1998), considerado como el primer instrumento aprobado estadísticamente confiable para medir la inteligencia emocional. al cual se le realizó una adaptación para la presente investigación.

La adaptación consistió en quitar, agregar y reubicar ítems en las cinco competencias a estudiar en el director. De esta manera, para cada habilidad se elaboró un listado de afirmaciones con respuestas de selección, con una escala establecida, la cual permitió determinar con cual afirmación se describía o describían los docentes al director.

La escala de estimación, utilizada fue: Muy bien, Moderadamente bien, Un poco o Nada bien, con valores del 0 al 3, según la respuesta dada.

Para aquellas afirmaciones o preguntas, consideradas como fortalezas en el director, la escala era: Muy bien (3), Moderadamente bien (2), Un poco (1) y Nada bien (0).

Por el contrario, si la afirmación se consideraba como una debilidad en el director, la escala era: Muy bien (0), Moderadamente bien (1), Un poco (2) y Nada bien (3).

Capítulo III

Por último, antes de su aplicación, el instrumento fue validado por expertos en medición de Inteligencia Emocional, específicamente del Centro de Investigaciones Psicológicas de la Facultad de Medicina y del Departamento de Psicología de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad de Los Andes.

Posteriormente, se aplicaron los instrumentos validados de forma aleatoria a cuatro (4) docentes y al director de cada escuela, pertenecientes a la I y II Etapa de Educación Básica, suministrándoles el cuestionario respectivo y las instrucciones requeridas para su contestación, donde se les hizo al mismo tiempo, la observación, que la información por ellos suministrada era de carácter estrictamente confidencial y con fines investigativos.

Para cada una de las escuelas, se estipuló un período de dos semanas, en un horario establecido en mutuo acuerdo con el director, realizándose un total de 10 visitas por institución.

4. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La información obtenida se procesó, en tablas y gráficos con datos llevados a porcentajes, donde se utilizaron primeramente el total de doce (12) docentes y tres (3) directores, a quienes se les aplicó el cuestionario, lo cual permitió analizar e interpretar los resultados, de manera descriptiva, y con ello

Capítulo III

determinar la presencia o no de las competencias personales y sociales que se relacionan con la Inteligencia Emocional, en el directivo estudiado.

Por último, se establecieron comparaciones para cada una de las competencias, de las dos percepciones obtenidas, junto con la observación directa realizada en las visitas a cada una de las instituciones analizadas, lo cual permitió establecer conclusiones sobre si el directivo aplica adecuadamente la Inteligencia Emocional, y al mismo tiempo dar sugerencias y recomendaciones que permitan mejorar la calidad de las organizaciones educativas, a través del uso de la Inteligencia Emocional, como herramienta eficaz para las exigencias que se presentan actualmente en la Gerencia Educativa.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y ANÁLISIS.

Al determinar las competencias emocionales que posee el personal directivo, en el desempeño de las funciones de las organizaciones escolares, a través del estudio comparativo entre los rasgos de auto-percepción que posee el Directivo y la percepción que tienen sus docentes de tales rasgos de Inteligencia Emocional; se diseñaron y aplicaron cuestionarios tanto a los directivos como a su personal docente, los cuales se tabularon y representaron, en cuadros y gráficos porcentuales que permitió realizar los respectivos análisis de los diferentes ítems, que integran las cinco habilidades de la Inteligencia Emocional (IE), y con ello determinar si el directivo estudiado posee o aplica la IE dentro de sus organizaciones educativas para el logro de los objetivos propuestos en las mismas.

El análisis se realizará de acuerdo a las siguientes categorías:

- Percepción que posee los docentes en relación con el personal directivo.
- Auto-percepción que maneja los directivos.

Capítulo IV

- Comparación de las dos percepciones anteriores junto con la observación directa del director, realizada a la par de la aplicación de los instrumentos.

1. PERCEPCIÓN QUE POSEEN LOS DOCENTES EN RELACIÓN CON EL PERSONAL DIRECTIVO

De esta manera, en la competencia **Conciencia de sí mismo** (Cuadro 1 y Gráfico 1), se puede observar que la tendencia más elevada es la que percibe al director como entusiasta y alegre constantemente con el 66,7 %; lo que hace que se vea

Cuadro 1. Conciencia de sí mismo (Percepción de los Docentes).

Items	Escala		Muy Bien		Moder Bien		Un poco		Nada Bien		No Responde	
	Doc	%	Doc	%	Doc	%	Doc	%	Doc	%	Doc	%
Demuestra sus sentimientos	4	33,3	3	25,0	4	33,3	0	0,0	1	8,3		
Es consciente de sus sentimientos	3	25,0	5	41,7	4	33,3	0	0,0	0	0,0		
Reconoce cuando se altera	4	33,3	4	33,3	2	16,7	2	16,7	0	0,0		
Se juzga como cree que lo ven	2	16,7	5	41,7	3	25,0	2	16,7	0	0,0		
Es entusiasta y alegre	8	66,7	3	25,0	1	8,3	0	0,0	0	0,0		
Se deja perturbar por las emociones ajenas	0	0,0	6	50,0	6	50,0	0	0,0	0	0,0		
Presta atención a su estado físico	4	33,3	2	16,7	2	16,7	3	25,0	1	8,3		
Posee mente abierta a las críticas	6	50,0	2	16,7	3	25,0	0	0,0	1	8,3		
Pide información sobre su rendimiento	4	33,3	4	33,3	2	16,7	2	16,7	0	0,0		

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de cada escuela.

Elaborado por: Mary Chavarri V. y María E. González. Julio 2008.

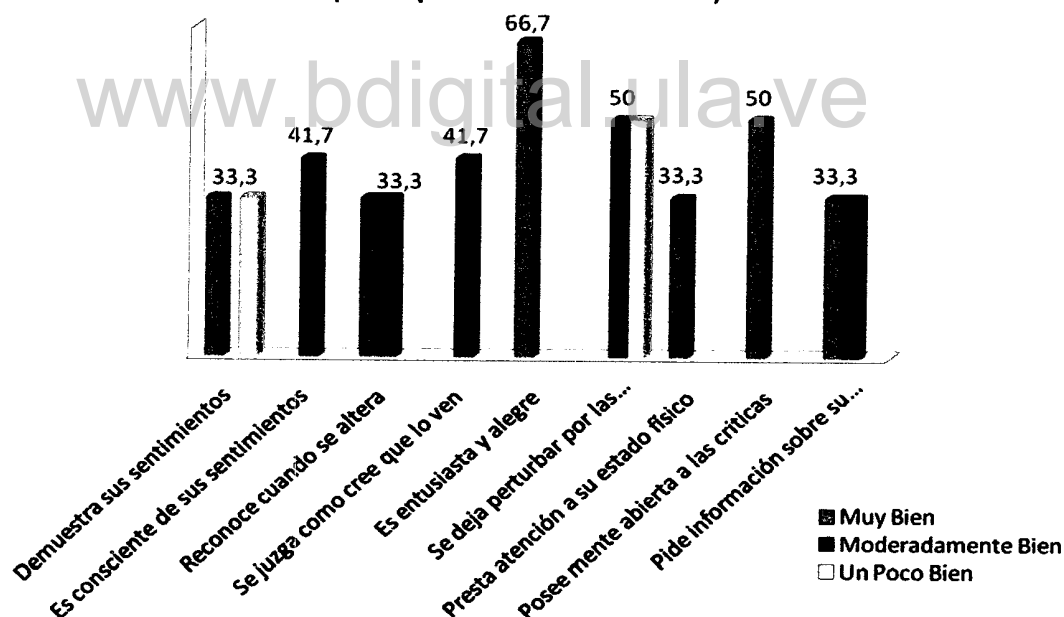
como una persona que demuestra un estado de ánimo motivador, aun así, los docentes coinciden en que los directivos a pesar de ser conscientes de sus sentimientos no los demuestran muy bien, tal vez porque consideran que no es necesario o porque no se sienten cómodos demostrando sus inquietudes y

Capítulo IV

sentimientos, indicativo este, de que son personas equilibradas, reservadas en su actuación.

Del mismo modo, los docentes aceptan (Gráfico 1), en la escala de moderadamente a muy bien, que los directivos reconocen cuando están alterados, mostrándose abiertos a las críticas que le hagan, pidiendo para ello información sobre su rendimiento, lo cual es significativo, porque permite un ambiente armónico y favorable para la consecución de los proyectos y objetivos establecidos.

**Gráfico 1. Conciencia de sí mismo.
(Percepción de los Docentes).**



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de cada escuela.
Elaborado por: Mary Chavarri V. y María E. González. Julio 2008.

Sin embargo, llama la atención la tendencia que tiene la percepción de que se dejan perturbar de manera significativa, por las demás personas que muestran fuertes emociones, lo cual puede llevar a aumentar las posibilidades de que los

Capítulo IV

directivos se juzguen como cree que lo ven los demás, y con ello darle cabida a la inseguridad en el desempeño de sus funciones y en la toma de decisiones. Por otra parte, solo un 33,3 %, presta atención a su presentación personal, aspecto este, al que se debe hacer hincapié en mejorar para evitar descuidos que puedan incidir de manera negativa en la imagen que refleja ante los demás miembros de su equipo.

En la competencia **Expresión Emocional** (Cuadro y Gráfico 2) se visualiza la percepción sobre directivos que expresan su aprecio por los demás de manera significativa. Sin embargo, en la misma medida se percibe que los directivos expresan sus emociones aún cuando sean negativas de manera moderadamente bien; pudiera decirse que el director aunque expresa sus emociones, posee alguna limitación que le impide demostrar de manera espontánea sus afectos y emociones.

Cuadro 2. Expresión Emocional (Percepción de los Docentes).

Items	Escala		Muy Bien		Moder Bien		Un poco		Nada Bien		No Responde	
	Doc	%	Doc	%	Doc	%	Doc	%	Doc	%	Doc	%
Motiva a su equipo	6	50,0	3	25,0	3	25,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Expresa sus emociones	2	16,7	7	58,3	7	58,3	7	58,3	0	0,0	0	0,0
Comunicación asertiva	6	50,0	4	33,3	4	33,3	4	33,3	0	0,0	0	0,0
Expresa su aprecio	7	58,3	2	16,7	2	16,7	2	16,7	0	0,0	0	0,0
Se guarda su sentir	1	8,3	4	33,3	4	33,3	4	33,3	2	16,7	0	0,0
Comunica las debilidades	2	16,7	5	41,7	5	41,7	5	41,7	0	0,0	0	0,0
No pide ayuda	3	25,0	2	16,7	2	16,7	2	16,7	0	0,0	0	0,0
Intuición	3	25,0	5	41,7	5	41,7	5	41,7	0	0,0	0	0,0

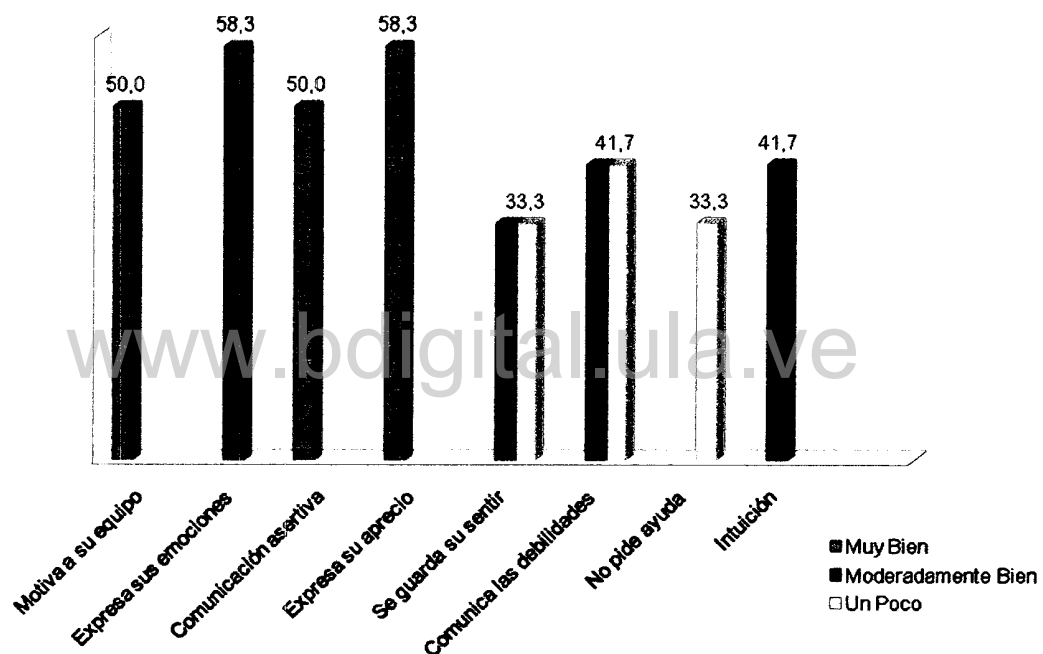
Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de cada escuela.

Elaborado por: Mary Chavarri V. y María E. González. Julio 2008.

Capítulo IV

En relación a la motivación del equipo de trabajo y el reconocer cuando lo están haciendo bien (Gráfico 2), los docentes consideran que el director lo hace muy bien en un 50% , lo cual es beneficioso al momento de querer consolidar el éxito de la institución expresado en calidad y excelencia.

**Gráfico 2. Expresión Emocional
(Percepción de los Docentes)**



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de cada escuela.
Elaborado por: Mary Chavarri V. y María E. González. Julio 2008.

Por otro lado, se observa que una parte importante de los docentes indicó que el director comunica las debilidades entre un poco bien y moderadamente bien con la misma tendencia del 41,7%, ítems este, que sino se trabaja constantemente, se puede convertir en una debilidad y en consecuencia en un

impedimento para que el director logre ejercer óptimamente los roles como líder. Este mismo comportamiento (Gráfico 2), pero en un 33,3 %, ocurre con la afirmación: si el director se guarda sus sentimientos, lo cual puede convertirse en una debilidad para la convivencia diaria con el personal a su cargo, dificultando el trabajo y la comunicación asertiva.

Otro aspecto importante y ventajoso para los directores estudiados, está referido a, si los mismos no piden ayuda, o lo que es igual, no delegan sus funciones, donde la respuesta es que un 33,3 % de los mismos, se identifican un poco con este aspecto, por lo cual, este ítem considerado como una debilidad, se convierte en una fortaleza, al resultar que los directivos casi no se identifican con el mismo, sin embargo el porcentaje no es representativo o significativo, por lo cual, el resto de los gerentes educativos, deben buscar fortalecer este aspecto, para así, al momento de existir tensiones laborales, logren delegar tareas, agilizar las labores y alcanzar en el tiempo deseado, los objetivos propuestos.

De la misma manera se visualiza (Gráfico 2), que los directivos manejan muy bien la comunicación asertiva en un 50%, aspecto este de vital importancia en su actuación y en su expresión emocional, ya que la comunicación puede ser considerada como un elemento fundamental en la Gestión de las Instituciones Escolares.

Por otro lado, se nota en relación con la intuición, que los docentes perciben a los directivos como moderadamente intuitivos, lo que pudiera indicar que son

Capítulo IV

personas con baja capacidad de observación, de interrelación y de conocimiento, tanto de las personas a su cargo como de los contextos y experiencias presentadas.

Ahora bien, en relación con la **Autorregulación de las Emociones** (Cuadro y Gráfico 3), es importante aclarar, que de los diez items analizados, uno solo (se altera fácilmente) es considerado como una desventaja para el director si el docente lo describe muy bien con este, de lo contrario si la respuesta va de un poco a nada bien, se puede tomar como una fortaleza para el director, al no identificarlo con el items.

Cuadro 3. Autorregulación de emociones (Percepción de los Docentes).

Items	Escala		Muy Bien		Moder Bien		Un poco		Nada Bien		No Responde	
	Doc	%	Doc	%	Doc	%	Doc	%	Doc	%	Doc	%
Control de emociones	2	16,7	6	50,0	3	25,0	0	0,0	1	8,3		
Propone soluciones	2	16,7	5	41,7	2	16,7	2	16,7	1	8,3		
Se altera fácilmente	2	16,7	3	25,0	4	33,3	2	16,7	1	8,3		
Es eficaz y eficiente	1	8,3	6	50,0	1	8,3	2	16,7	1	8,3		
Control de ímpetus	3	25,0	4	33,3	2	16,7	2	16,7	1	8,3		
Se concentra y da soluciones	7	58,3	2	16,7	2	16,7	0	0,0	1	8,3		
Asume las consecuencias de sus actos	8	66,7	0	0,0	3	25,0	0	0,0	0	0,0		
Le hace frente a los problema	5	41,7	4	33,3	0	0,0	2	16,7	1	8,3		
Bajo presión plantea soluciones	0	0,0	5	41,7	3	25,0	3	25,0	1	8,3		
Flexibilidad al cambio	2	16,7	7	58,3	2	16,7	0	0,0	0	0,0		

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de cada escuela.

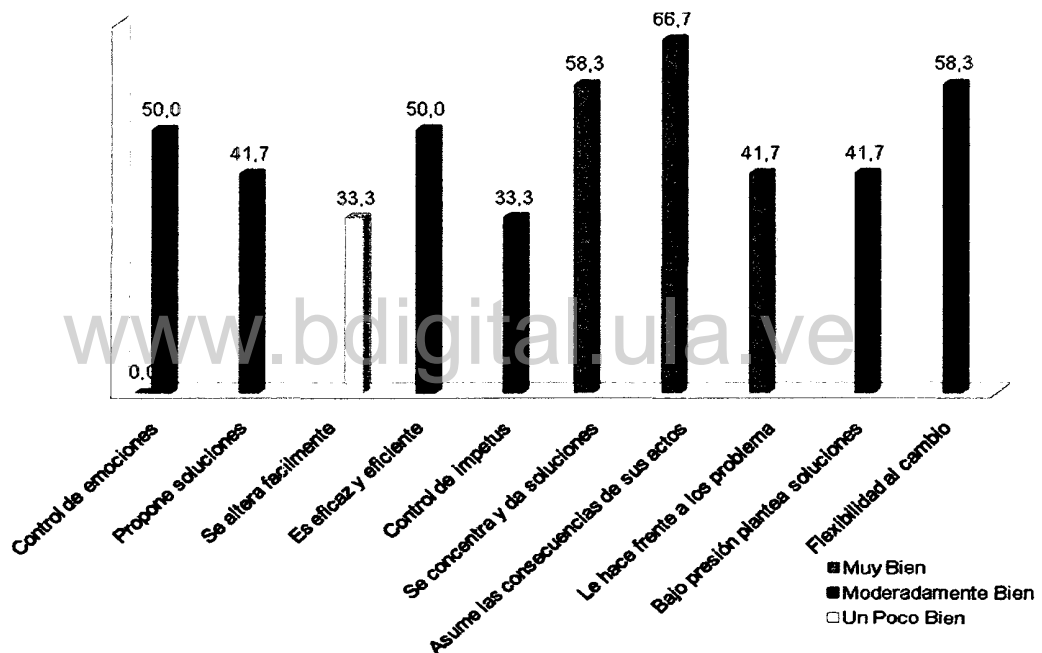
Elaborado por: Mary Chavarri V. y María E. González. Julio 2008

De esta manera, en el Gráfico 3, se observa que la descripción que tienen los docentes sobre sus directores, es que los mismos, logran autorregular sus emociones de forma moderada, donde tres características se identifican totalmente con los directores, tales como que: 66.7% de los directivos asumen

Capítulo IV

las consecuencias de sus actos, 58,3% tienen capacidad para concentrarse, reflexionar y dar soluciones y un 41,7% le hace frente a los problemas que se presentan en el convivir diario del equipo de trabajo, lo que puede ser significativo al momento que los directivos tomen decisiones para generar soluciones satisfactorias en las instituciones educativas visitadas.

**Gráfico 3. Autorregulación de Emociones.
(Percepción de los Docentes)**



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de cada escuela.
Elaborado por: Mary Chavarri V. y María E. González. Julio 2008

En relación con los otros ítems, la tendencia va hacia describir moderadamente bien a los directores con un 58,3% flexibles al cambio, un 50% controladores de emociones y con habilidades de eficacia y eficiencia. un 41,7 % buenos para proponer soluciones tanto en situaciones de tranquilidad como de tensión laboral, logrando controlar sus ímpetus (33,3 %).

Capítulo IV

Se pudiera analizar que el hecho de que el director maneje la capacidad en el control de las emociones pudiera incidir de manera directa en su desenvolvimiento personal y ejecución de sus funciones inherentes al cargo, indicativo este, de que requieren mayor seguridad para lograr un trabajo más consono con las necesidades que tienen en la escuela, con el personal y con la comunidad, es decir que necesitan de mayor fortaleza para lograr mantener un equipo proactivo y con ello, un excelente rendimiento y mejores oportunidades para la escuela que dirige.

Por otro lado, en lo que se refiere a si el director se altera fácilmente, los docentes perciben en los directivos, como un 33,3% tiende hacia la categoría un poco bien, lo cual a pesar de considerarse como una desventaja para el buen funcionamiento del directivo, se convierte en una fortaleza para el mismo, aspecto este, importante en la autorregulación de sus emociones, así como en el desempeño e interrelación con las personas a su alrededor, que si se le da cabida puede llegar a afectar las relaciones interpersonales tanto individuales como grupales.

En atención con la competencia Motivación (Cuadro y Gráfico 4) se logra observar como la tendencia mayoritaria oscila entre moderadamente y muy bien, en las opiniones de que poseen directivos entusiastas, que transforma sus sueños e ideales en cosas concretas, con un proyecto de vida claro, comprometidos adecuadamente con el logro de los objetivos de su institución en donde labora, capaces para lograr incentivar, conducir y

promover la proactividad, el liderazgo y el trabajo en equipo, sin poner en duda, el tener que posponer sus necesidades en función de un objetivo y de las necesidades del grupo.

Cuadro 4. Motivación (Percepción de los Docentes).

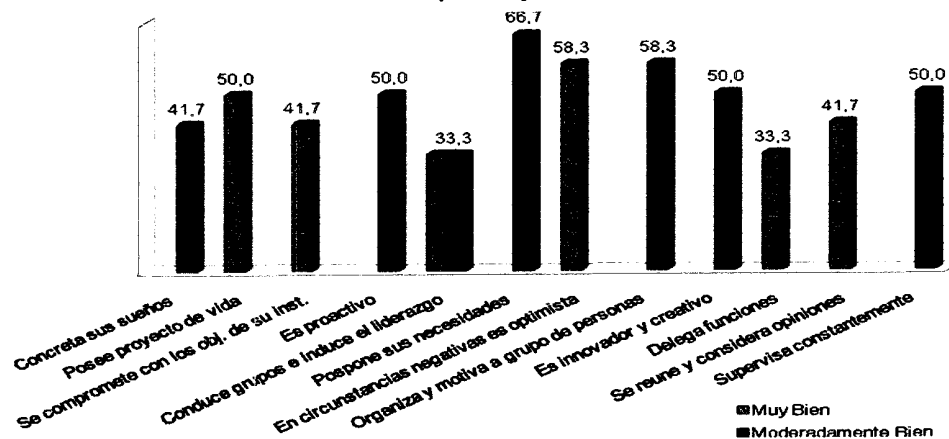
Items	Escala		Muy Bien		Moder Bien		Un poco		Nada Bien		No Responde	
	Doc	%	Doc	%	Doc	%	Doc	%	Doc	%	Doc	%
Concreta sus sueños	3	25,0	5	41,7	1	8,3	2	16,7	0	0,0	0	0,0
Posee proyecto de vida	6	50,0	2	16,7	1	8,3	2	16,7	1	8,3	0	0,0
Se compromete con los obj. de su inst.	5	41,7	4	33,3	2	16,7	0	0,0	1	8,3	0	0,0
Es proactivo	3	25,0	6	50,0	1	8,3	2	16,7	0	0,0	0	0,0
Conduce grupos e induce el liderazgo	4	33,3	4	33,3	2	16,7	2	16,7	0	0,0	0	0,0
Pospone sus necesidades	1	8,3	8	66,7	3	25,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
En circunstancias negativas es optimista	7	58,3	1	8,3	2	16,7	2	16,7	0	0,0	0	0,0
Organiza y motiva a grupo de personas	2	16,7	7	58,3	1	8,3	2	16,7	0	0,0	0	0,0
Es innovador y creativo	3	25,0	6	50,0	3	25,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Delega funciones	4	33,3	2	16,7	3	25,0	2	16,7	1	8,3	0	0,0
Se reúne y considera opiniones	5	41,7	1	8,3	2	16,7	3	25,0	1	8,3	0	0,0
Supervisa constantemente	2	16,7	6	50,0	1	8,3	2	16,7	1	8,3	0	0,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de cada escuela.

Elaborado por: Mary Chavarri V. y María E. González. Julio 2008

La tendencia anterior, entre moderadamente a muy bien, se mantiene para los siguientes items, donde se observa, que los docentes manifestaron que en un 58,3% el director es muy optimista en circunstancias negativa, teniendo la habilidad para organizar y motivar a grupos de personas, alegando que en un 50% poseen un espíritu innovador y creativo, un 33,3% delega funciones para agilizar el trabajo, un 41,7% hace reuniones de equipos, supervisando constantemente a sus subordinados en un 50%.

Gráfico 4. Motivación (Percepción de los Docentes)



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de cada escuela.
Elaborado por: Mary Chavarri V. y María E. González. Julio 2008

Analizando los resultados se puede observar que la mayoría de las respuestas tienen una tendencia favorable, al describir directivos que organizan y motivan a las personas, que son proactivos, en circunstancias negativas son optimistas, innovadores, capaces de delegar funciones y realizar supervisión de manera constante. Estos aspectos permiten inferir que la gran mayoría se ubican en el muy bien, no obstante, existe un bajo nivel de directivos que ameritan utilizar sus habilidades, necesidades e intereses para alcanzar los objetivos educacionales como lo señala Goleman (1996): “cuando se manejan las iniciativas para ser más eficaces y perseverar a pesar de los obstáculos y frustraciones que se presentan”, la motivación y su puesta en práctica les permitirá a los directivos lograr sus expectativas individuales y grupales en beneficio de la organización y la transformación institucional.

Capítulo IV

En la competencia Social de Empatía (Cuadro y Gráfico 5), se observó que la percepción que refleja mayor tendencia es la relacionada con el ítem: cambia su expresión emocional según la persona con quien este; lo cual llama la atención ya que se pudiera intuir que el director muestra debilidad en su temperamento.

Cuadro 5. Empatía (Percepción de los Docentes).

Ítems	Escala		Muy Bien		Moder Bien		Un poco		Nada Bien		No Responde	
	Doc	%	Doc	%	Doc	%	Doc	%	Doc	%	Doc	%
Reconoce emociones	2	16,7	6	50,0	2	16,7	2	16,7	0	0,0		
No acepta otros puntos de vista	3	25,0	3	25,0	5	41,7	1	8,3	0	0,0		
Reconoce cualidades positivas en otros	3	25,0	3	25,0	4	33,3	2	16,7	0	0,0		
Evita riñas	3	25,0	4	33,3	3	25,0	2	16,7	0	0,0		
Se esfuerza en ser prudente	1	8,3	6	50,0	5	41,7	0	0,0	0	0,0		
Escucha con atención	4	33,3	5	41,7	3	25,0	0	0,0	0	0,0		
Percibe el ánimo grupal	3	25,0	7	58,3	1	8,3	1	8,3	0	0,0		
Genera confianza al conocerlo	0	0,0	7	58,3	2	16,7	3	25,0	0	0,0		
Sabe lo que piensan de él	1	8,3	5	41,7	3	25,0	1	8,3	2	16,7		
Presiente los sentimientos ajenos	0	0,0	4	33,3	6	50,0	0	0,0	2	16,7		
Su expresión emocional es cambiante	1	8,3	8	66,7	1	8,3	1	8,3	1	8,3		
Anticipa las preocupaciones ajenas	3	25,0	5	41,7	4	33,3	0	0,0	0	0,0		
Se coloca en lugar de otro	3	25,0	4	33,3	3	25,0	2	16,7	0	0,0		
Respeto las opiniones e ideas	7	58,3	2	16,7	1	8,3	2	16,7	0	0,0		
Capta y comprende emociones de su equipo	2	16,7	4	33,3	4	33,3	2	16,7	0	0,0		
Asigna roles de forma asertiva	3	25,0	3	25,0	2	16,7	2	16,7	2	16,7		

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de cada escuela.

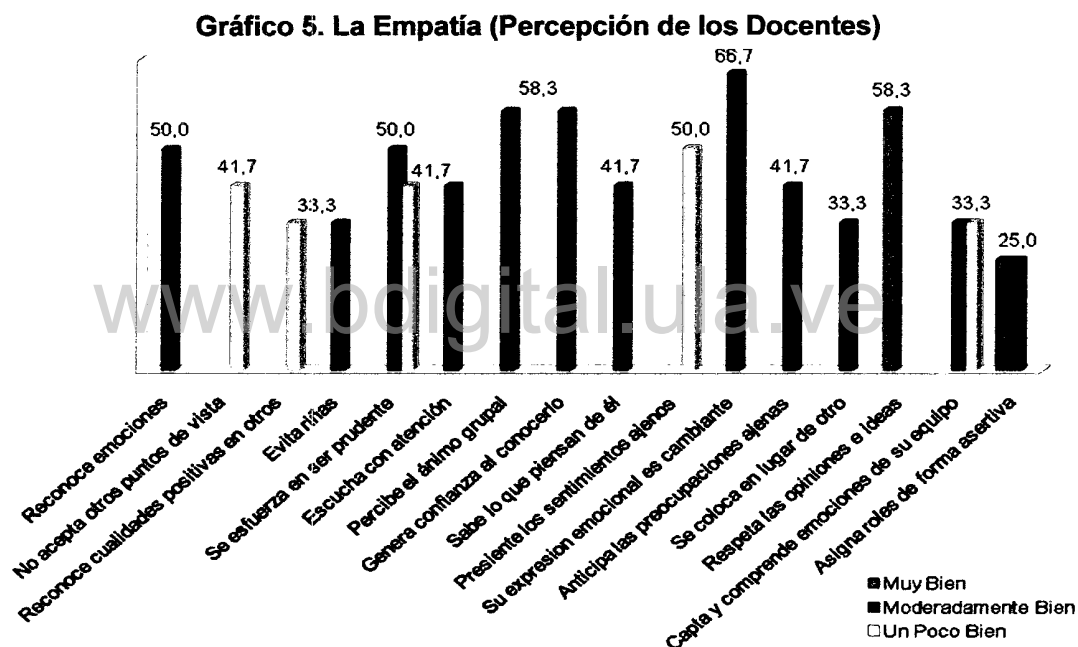
Elaborado por: Mary Chavarri V. y María E. González. Julio 2008

En relación con los ítems: si el directivo percibe el ánimo grupal, genera confianza al conocerlo y respeta las opiniones e ideas, se puede analizar que existe la percepción de que el director manifiesta foraleza, en cuanto a su actitud y relaciones interpersonales, sin embargo, el restante de los directivos, amerita un esfuerzo en mejorar estas características en su

Capítulo IV

actuación, al considerarse estas, esenciales en la formación de relaciones sociales óptimas.

Seguidamente, con una tendencia del 50% que varía entre un poco bien y moderadamente bien (Gráfico 5), los docentes indican que el director puede reconocer las emociones de otros, se esfuerza en ser prudente y logra presentir los



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de cada escuela.
Elaborado por: Mary Chavarri V. y María E. González. Julio 2008

sentimientos de una persona aunque no los exprese con palabras (un poco), lo que indica que los directivos mantienen en bajo nivel la comunicación con las demás personas, por lo tanto desconocen cuales son sus sentimientos, emociones y el ánimo que fluye en el equipo de trabajo, en consecuencia esta situación se interpreta como desfavorable, ya que conlleva a generar amenazas a nivel personal del grupo y de la institución. Así mismo, se pudiera

Capítulo IV

analizar que los directores son personas que no consideran importante el mantener constantemente el pulso del equipo, al considerar que no es un aspecto primordial para lograr los objetivos administrativos del grupo.

Por otra parte, en relación al ítem: la aceptación que tiene el director con las personas que no comparten sus puntos de vistas, la tendencia va en un 41,7% hacia un poco bien, la cual a pesar de considerarse una debilidad para el director, al no identificarse casi con este, se convierte en una fortaleza, que ayudaría a la consolidación del equipo de trabajo al permitirle a los miembros del mismo, interactuar de manera espontánea sin preocuparse que el director no tome en consideración su punto de vista.

De esta forma, la tendencia mayoritaria va hacia moderadamente bien, en afirmaciones como que el director, escucha con atención, tiene conocimiento de cómo piensan los demás de él, y sabe cuando un amigo está preocupado. Dado esto, se pudiera decir que los directivos son percibidos por los docentes con debilidad para conocer e interpretar las actitudes y situaciones de las demás personas por lo que puede ser difícil el desempeño de las funciones directivas en estas instituciones escolares.

En los ítems restantes, a pesar de ser cualidades indispensables para el desempeño y manejo de las funciones directivas, se logra observar (Gráfico 5), que la tendencia mayoritaria se enmarca entre las escalas de moderadamente a un poco bien, en un 33,3%, lo cual llama la atención, a hacer énfasis en la necesidad inmediata de fortalecer aspectos como: reconocer las cualidades

Capítulo IV

positivas de otros, manejar el autocontrol para evitar riñas, colocándose en el lugar de otro sin perder los límites, lo que lo llevará a lograr captar y comprender los sentimientos, necesidades y preocupaciones de cada uno de los miembros de su equipo de trabajo.

En lo que respecta al ítems: asignan los roles de manera asertiva, se considera necesario hacer un llamado de alerta, para que los directivos, traten de aprender a observar y analizar de manera objetiva, las habilidades, destrezas y capacidades que posee cada miembro de equipo, para que de esta manera, asignen de manera asertiva los roles y con ello evitar inconformidades que conllevan a bajos rendimientos en las labores asignadas. En otras palabras, es necesario reflexionar como según la opinión de los docentes, los directivos observados no conocen , no se preocupan, ni reconocen al personal de su equipo de trabajo como tampoco tienen capacidad para asignar roles de manera asertiva para garantizar el cumplimiento de las funciones escolares

Por otro lado, en relación a las Habilidades Sociales (Cuadro y Gráfico 6) se observa, que la tendencia más elevada representa el 41% y fluctúa entre las escalas **muy bien y moderadamente bien**. Prevalece la tendencia en un equilibrio en los ítems si el **director induce al logro de metas, usa la comunicación asertiva, promueve el cambio, sabe trabajar en equipo, negocia y resuelve conflictos**, esta información proporcionada por los docentes, pudiera indicar que bajo su percepción, sus directores manifiestan dificultad en el manejo de relaciones sociales probablemente por el

Cuadro 6. Habilidades Sociales (Percepción de los Docentes).

Items	Escal: Muy Bien		Moder Bien		Un poco		Nada Bien		No Responde	
	Doc	%	Doc	%	Doc	%	Doc	%	Doc	%
Induce al logro de las metas	5	41,7	4	33,3	2	16,7	0	0,0	1	8,3
Usa la comunicación asertiva	4	33,3	5	41,7	0	0,0	2	16,7	1	8,3
Promueve el cambio	2	16,7	5	41,7	4	33,3	0	0,0	1	8,3
Sabe trabajar en equipo	4	33,3	5	41,7	2	16,7	0	0,0	1	8,3
Negocia y resuelve conflictos	3	25,0	5	41,7	3	25,0	0	0,0	1	8,3
Al hacer comentarios se concentra en la conducta	4	33,3	2	16,7	4	33,3	0	0,0	2	16,7
Le cuesta el consenso de su equipo	1	8,3	4	33,3	3	25,0	2	16,7	2	16,7

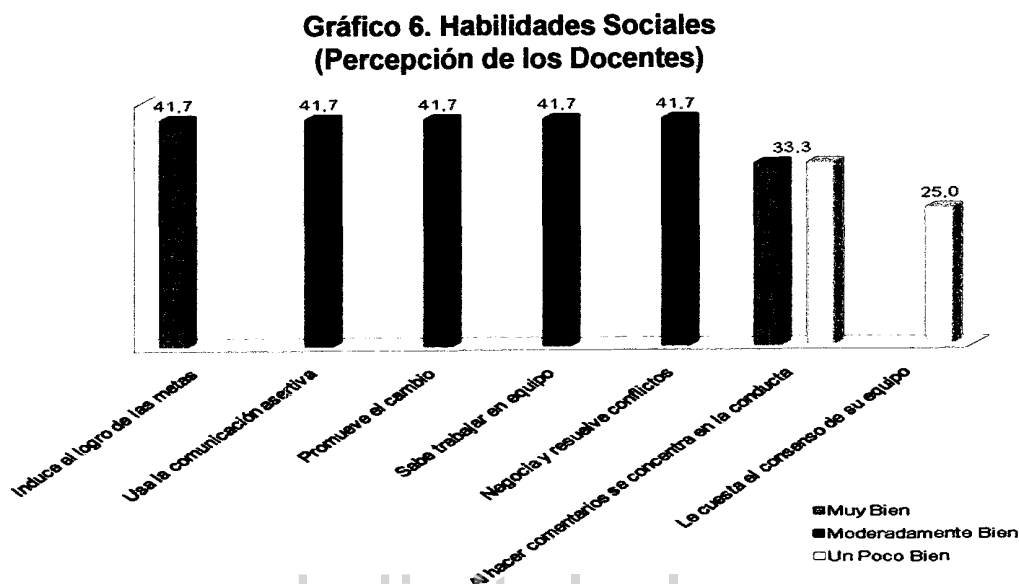
Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de cada escuela.

Elaborado por: Mary Chavarri V. y María E. González. Julio 2008

desconocimiento de si mismo, lo que conlleva a no comprender la necesidad de las relaciones interdependientes, las cuales son esenciales para el logro exitoso de los objetivos planificados en pro de la institución de la cual forman parte. Es importante señalar, que el director debe generar un clima en el que los compañeros se sientan en confianza y motivados para poder dar lo mejor de si mismos. Esto significa que el director que promueva el cambio y resuelva conflictos puede tener una comunicación positiva, logrando así un ambiente armónico, satisfecho y de eficacia tanto a nivel laboral como personal.

En relación al item, al hacer comentarios se concentra en la conducta, los docentes reflejan en la información facilitada, que sus directivos, tienen dificultad para intervenir y dar puntos de vista o tal vez hacer sugerencias sin perder las perspectivas en su actuación, lo que pudiera indicar que el director con este estilo, genera inconvenientes en vez de preveerlos y evadirlos. Se pudiera, entonces, decir que existe una relación importante en la forma del director, en no resolver las situaciones de conflictos, ya que este no demuestra autocontrol en sus actuaciones, por lo tanto pudiera interpretarse como una

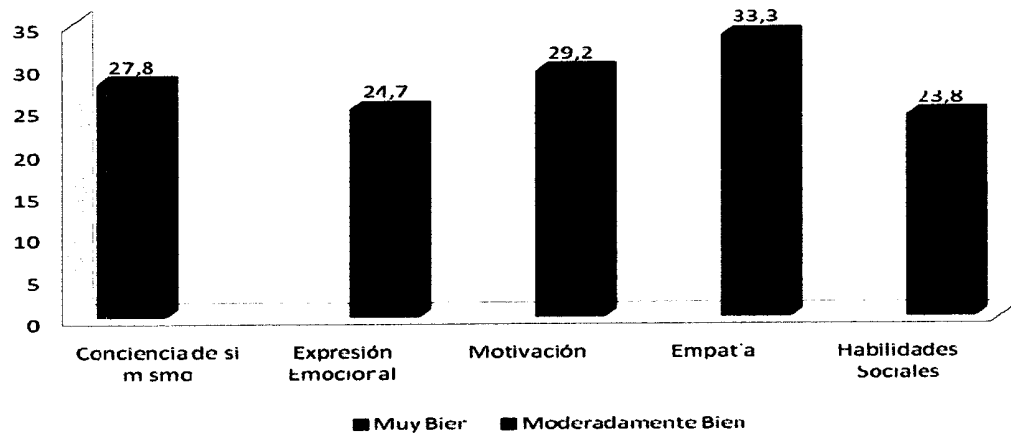
debilidad para el manejo de las situaciones externas a el ya sean personales o del entorno.



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de cada escuela.
Elaborado por: Mary Chavarri V. y María E. González. Julio 2008

En fin, al tomar en cuenta las tendencias más elevadas de cada competencia emocional (Gráfico 7), de la percepción que tienen los docentes sobre sus directivos, se logra observar, que las mismas se encuentran mayoritariamente ubicadas en la escala de moderadamente bien, lo cual es un indicativo de los directores analizados tienen conocimiento de la Inteligencia Emocional, más no la aplican en su totalidad, porque aún teniendo Conciencia de sí mismos, demuestran, según la opinión de los docentes, que pueden existir debilidades tanto a nivel de competencias personales como sociales.

Gráfico 7. Tendencias Significativas de la Percepción de los Docentes para las Competencias Emocionales Analizadas.



Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes de cada escuela.
Elaborado por: Mary Chavarri V. y María E. González. Julio 2008

Así como lo descubrió, David Mc Clelland, citado por Goleman (1999), las personas estrellas, no se destacan solo en iniciativa o influencia, sino que tienen puntos fuertes en todos los aspectos, incluidas aptitudes de los cinco aspectos de la IE: conocimiento de uno mismo, autodominio, motivación, empatía y habilidades sociales.

2. AUTO-PERCEPCIÓN QUE MANEJAN LOS DIRECTIVOS.

Ahora bien, con respecto a la percepción que tienen los directores sobre su actuación personal, se logra observar (Cuadro 7 y Gráfico 8) como en la dimensión de Conciencia de sí mismo, la tendencia va hacia la escala de moderadamente bien.

Cuadro 7. Conciencia de sí mismo (Auto-Percepción).

Items	Escala		Muy Bien		Moder Bien		Un poco		Nada Bien		No Responde	
	Doc	%	Doc	%	Doc	%	Doc	%	Doc	%	Doc	%
Demuestra sus sentimientos	1	33,3	2	66,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Es consciente de sus sentimientos	1	33,3	2	66,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Reconoce cuando se altera	2	66,7	1	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Se juzga como cree que lo ven	2	66,7	0	0,0	1	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Es entusiasta y alegre	1	33,3	2	66,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Se deja perturbar por las emociones ajenas	0	0,0	1	33,3	1	33,3	0	0,0	1	33,3	0	0,0
Presta atención a su estado físico	1	33,3	1	33,3	0	0,0	1	33,3	0	0,0	0	0,0
Posee mente abierta a las críticas	0	0,0	3	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Pide información sobre su rendimiento	1	33,3	1	33,3	1	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directores de cada escuela.

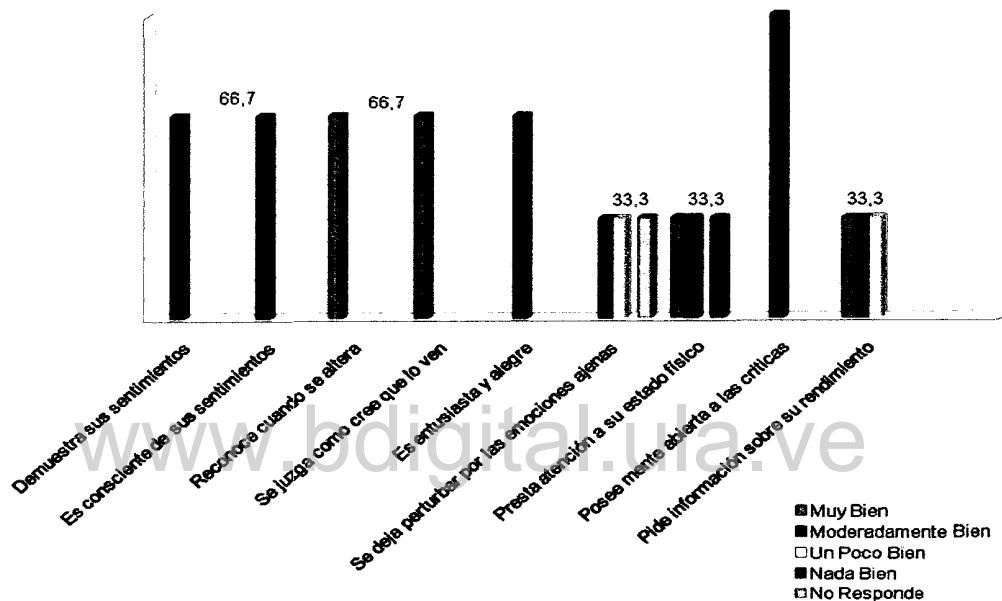
Elaborado por: Mary Chavarri V. y María E. González. Julio 2008

Tal es el caso, de que los directores se perciben (Gráfico 8), mayoritariamente como personas con mente abierta a las críticas, conscientes de sus sentimientos, con la capacidad de demostrarlos, reconocer cuando se alteran, para destacar siempre como seres entusiastas y alegres, lo cual por encontrarse en la escala de moderada a muy bien, debe buscarse seguir fortaleciendo, al considerarse estos aspectos como primordiales para mantener un mejor ambiente laboral, teniendo en consideración, que el conocerse adecuadamente los directivos, conlleva a que su equipo de trabajo labore eficazmente.

Otro aspecto relevante, que no se puede dejar pasar por alto, es el de que un 66,7% de los directivos, se juzgan como creen que las demás personas lo ven o los identifican, lo cual se convierte en una contradicción para los mismos, al tomar en consideración las características analizadas anteriormente, ya que la descripción de considerarse con sentimientos firmes se debilita, al demostrar

inseguridad en la personalidad de cada uno, al analizarse a sí mismo en base a lo que piensan de cada uno de ellos.

Gráfico 8. Conciencia de sí mismo (Auto – Percepción)



Fuente: Cuestionario aplicado a los directores de cada escuela.
Elaborado por: Mary Chavarri V. y María E. González. Julio 2008

La contradicción radica en que una persona amplia, muestra fortaleza ante las dificultades manteniéndose ecuánime, auto controlando sus reacciones y permitiendo de manera natural la evaluación que otros hagan de su desempeño, lo cual le dará la posibilidad de re-direccionar, evaluar con objetividad y garantizar la calidad, tanto de relaciones humanas como de los procesos administrativos de los que el equipo a su cargo es garante, no por el

Capítulo IV

contrario, duda de su personalidad, por lo que los demás piensan u opinan de él.

De esta manera, se puede proyectar como interpretación, que los directores encuestados tienen algunas limitaciones en relación al autoconocimiento, por lo que esta situación obstaculiza la actuación tanto personal como en la relación con las demás personas.

Ahora bien, en lo que se refiere a la **Expresión Emocional**, en el cuadro 8 y el gráfico 9, se puede observar que la tendencia de la auto-percepción oscila entre moderadamente a muy bien, lo que implicaría que de acuerdo al buen conocimiento que poseen de sí mismo, en su mayoría logran expresar sus emociones y sentimientos, lo cual es una ventaja para los mismos para el alcance de la comunicación asertiva, eficaz y eficiente entre todos los miembros del equipo de trabajo.

Cuadro 8. Expresión Emocional (Auto-Percepción).

Items	Escala		Muy Bien		Moder Bien		Un poco		Nada Bien		No Responde	
	Doc	%	Doc	%	Doc	%	Doc	%	Doc	%	Doc	%
Motiva a su equipo	3	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Expresa sus emociones	0	0,0	2	66,7	0	0,0	1	33,3	0	0,0	0	0,0
Comunicación asertiva	0	0,0	2	66,7	1	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Expresa su aprecio	2	66,7	1	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Se guarda su sentir	0	0,0	1	33,3	2	66,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Comunica las debilidades	0	0,0	3	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
No pide ayuda	0	0,0	1	33,3	2	66,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Intuición	2	66,7	1	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directores de cada escuela.

Elaborado por: Mary Chavarri V. y María E. González. Julio 2008

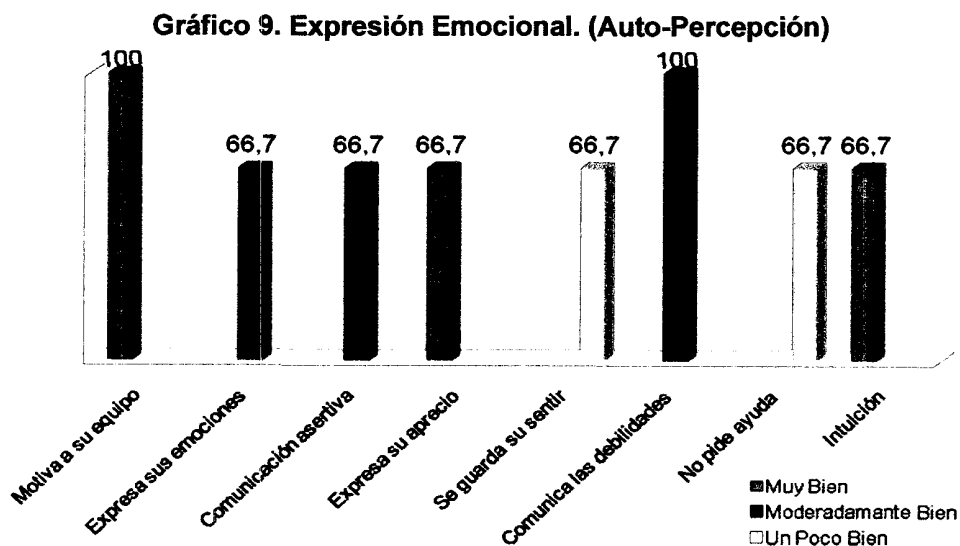
En este sentido, se puede observar en el gráfico 9, como los directivos afirman en un 100%, en la escala de moderadamente a muy bien, que logran comunicar cada una de las debilidades que posee cada miembro de su equipo

Capítulo IV

de trabajo y con ello, incentivan la motivación de su grupo a mejorar, a seguir luchando, aprendiendo y a superarse día a día, dejando a un lado los obstáculos que se presenten en el ejercicio de sus actividades y funciones.

Esta información, se interpreta como herramientas importantes en el desempeño de los directores, ya que asegurarían en su desenvolvimiento y cumplimiento de sus funciones, la calidad que requieren las instituciones educativas en la optimización de los objetivos.

Por otro lado, en los ítems expresa sus emociones, se comunica asertivamente, se guarda sus sentimientos, le cuesta trabajo pedir ayuda cuando la necesita y es intuitivo los directores manifiestan que lo hacen en las escalas de muy poco bien hasta muy bien lo que significa que existe un equilibrio en la expresión de sus sentimientos y emociones.



Fuente: Cuestionario aplicado a los directores de cada escuela.
Elaborado por: Mary Chavarri V. y María E. González. Julio 2008

Otra habilidad importante a analizar es la referida a la **Autorregulación de Emociones**, (Cuadro 9 y Gráfico 10), donde se logra observar que la tendencia mayoritaria va hacia moderadamente bien, esto es indicativo de que los directores se auto perciben como seres que tienen y manejan sus emociones acordes con las situaciones dadas, lo que conlleva a un equilibrio que les permite actuar con objetividad y en condiciones que contribuyan a el bienestar del equipo de trabajo.

Cuadro 9. Autorregulación de emociones (Auto-Percepción).

Ítems	Escala		Muy Bien		Moder Bien		Un poco		Nada Bien		No Responde	
	Doc	%	Doc	%	Doc	%	Doc	%	Doc	%	Doc	%
Control de emociones	1	33,3	2	66,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Propone soluciones	2	66,7	1	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Se altera fácilmente	1	33,3	0	0,0	1	33,3	0	0,0	1	0,0	0	0,0
Es eficaz y eficiente	1	33,3	2	66,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Control de ímpetus	1	33,3	2	66,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Se concentra y da soluciones	2	66,7	1	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Asume las consecuencias de sus actos	2	66,7	0	0,0	1	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Le hace frente a los problemas	1	33,3	1	33,3	1	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Bajo presión plantea soluciones	1	33,3	1	33,3	1	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Flexibilidad al cambio	0	0,0	3	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directores de cada escuela.

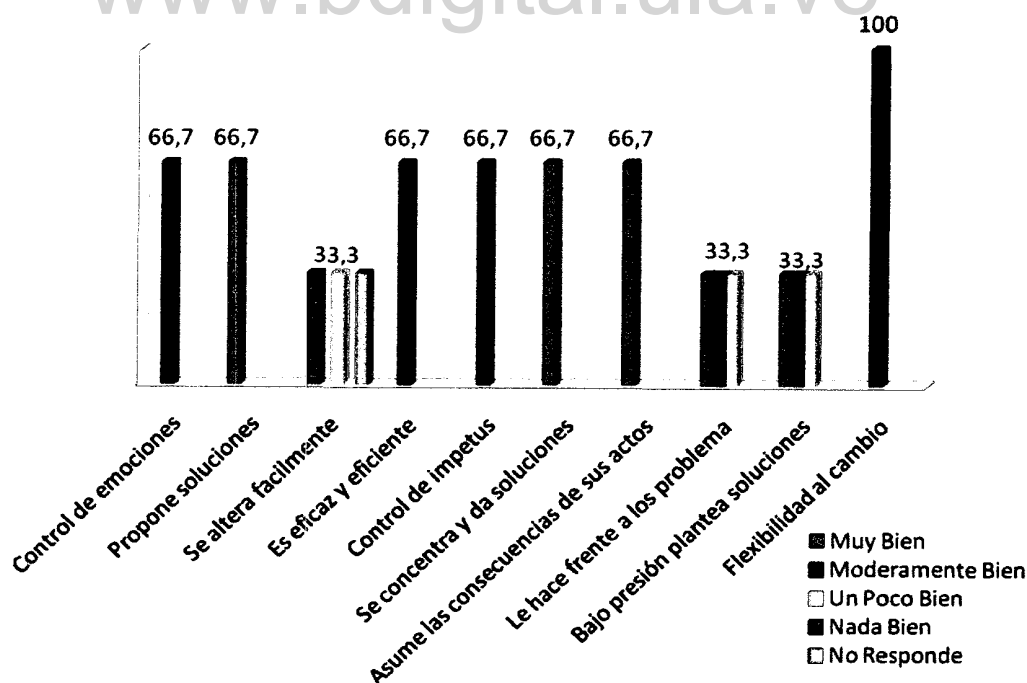
Elaborado por: Mary Chavarri V. y María E. González. Julio 2008

De esta manera, se reconocen y autoevalúan como personas que son flexibles al cambio, lo que implica que son capaces de controlar emociones, proponer soluciones sin causar presión ni tensión en las labores cotidianas, es eficaz y eficiente, al lograr controlar sus ímpetus y pensar en las consecuencias antes de hablar, con la capacidad para concentrarse y dar soluciones, lo que indica que son conscientes de su actuación.

Capítulo IV

Ahora bien, llama la atención que los directivos se auto perciben en indicadores como: le hace frente a los problemas y bajo presión plantea soluciones, en la escala entre un poco bien hacia muy bien con una tendencia del 33,3 %, esto pudiera indicar que los directivos ante las dificultades que generan presión, bien sea personales o administrativas, pueden dudar en tomar decisiones acertadas, por lo cual es recomendable trabajar constantemente estos aspectos en el directivo, para que de esa forma se evite aumentar debilidades, en un ser que se requiere sea firme en sus convicciones y/o principios y, de esta manera ser el pilar del equilibrio en las relaciones laborales.

**Gráfico 10. Autorregulación de Emociones.
(Auto-Percepción).**



Fuente: Cuestionario aplicado a los directores de cada escuela.
Elaborado por: Mary Chavarri V. y María E. González. Julio 2008

Capítulo IV

Otro aspecto primordial en la autorregulación de emociones, es el que se observa en el ítem: **se alteran fácilmente ante determinadas situaciones**, el cual cuya tendencia oscila entre un poco a muy bien, la cual debe lucharse para que tienda más hacia un poco bien, pues esto sería indicativo de la capacidad de autocontrol que pueda poseer el directivo, al encontrarse bien sea en situaciones rutinarias o de alta presión.

En lo que respecta a la dimensión de **Motivación** (Cuadro 10 y Gráfico 11) los directivos afirman poseer la capacidad para conducir grupos, promover el liderazgo, los procesos humanos y sociales, con un porcentaje del 100% en una escala de muy bien.

Cuadro 10. Motivación (Auto-Percepción).

Ítems	Escala		Muy Bien		Moder Bien		Un poco		Nada Bien		No Responde	
	Doc	%	Doc	%	Doc	%	Doc	%	Doc	%	Doc	%
Concreta sus sueños	1	33,3	2	66,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Posee proyecto de vida	2	66,7	1	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Se compromete con los obj. de su inst.	2	66,7	1	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Es proactivo	2	66,7	1	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Conduce grupos e induce el liderazgo	3	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Pospone sus necesidades	2	66,7	1	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
En circunstancias negativas es optimista	1	33,3	2	66,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Organiza y motiva a grupo de personas	2	66,7	1	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Es innovador y creativo	2	66,7	1	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Delega funciones	2	66,7	0	0,0	1	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Se reúne y considera opiniones	1	33,3	2	66,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Supervisa constantemente	1	33,3	2	66,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0

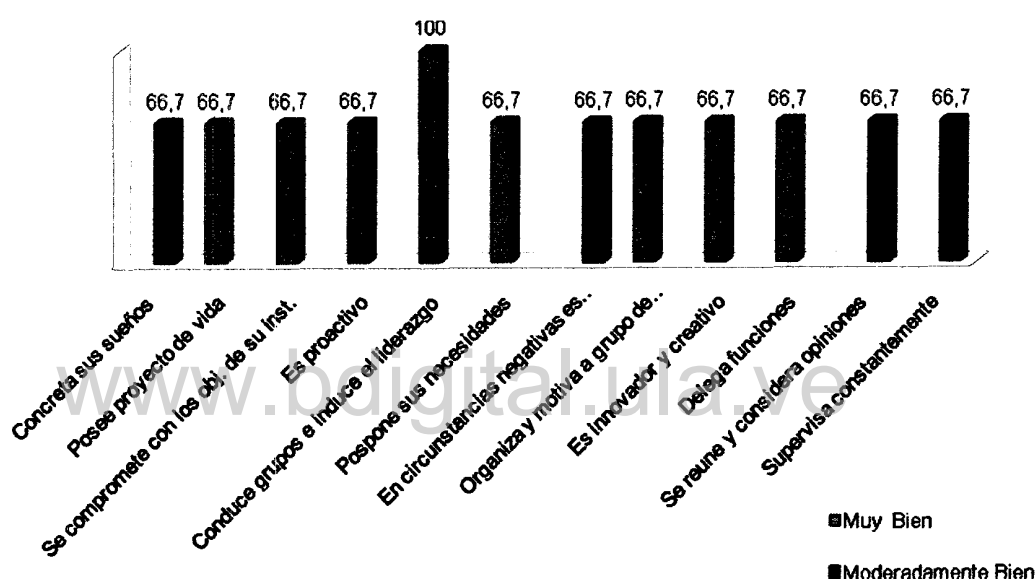
Fuente: Cuestionario aplicado a los directores de cada escuela.

Elaborado por: Mary Chavarri V. y María E. González. Julio 2008

Esto se puede considerar para indicar que, según la autopercepción de los directores, ellos manejan de modo exitoso las funciones referidas con la **conducción de equipos de trabajo**, lo que es una fortaleza importante tomando en consideración, que de aquí subyacen totalmente todas las ventajas

que son fundamentales en la administración, tanto de los procesos como de los recursos humanos de toda organización escolar, de modo que se garantice la calidad y excelencia en el desempeño de las funciones formativas.

Gráfico 11. Motivación (Auto-Percepción)



Fuente: Cuestionario aplicado a los directores de cada escuela.
Elaborado por: Mary Chavarri V. y María E. González. Julio 2008

Por otro lado, el resto de los items, con un 66,7 % tienen una tendencia que oscila entre moderadamente a muy bien, lo cual puede considerarse favorable para los directivos, al ser todas estas características indispensables para toda organización, ya que si se poseen líderes con un alto compromiso con las mismas, proactivo y un proyecto de vida claro, este logrará convertirse en un excelente motivador e incentivador de su equipo de trabajo.

Capítulo IV

De ésta manera, éstos son factores imprescindibles, para identificar a un líder educativo que esté en capacidad de reformar cada día la labor educativa que le ha sido confiada y que tanto demanda ser optimizada en pro de la calidad y del éxito de la sociedad, no solo con su desempeño sino también con la consolidación de equipos de trabajo con excelencia que logren los objetivos diseñados a nivel administrativo, académico y de relaciones humanas.

Se pudiera afirmar entonces, que si los directivos descuidan funciones relevantes como delegar responsabilidades, supervisar constantemente, y forjar la proactividad; se le dificultaría, en gran medida, la reorientación, el apoyo a sus compañeros y la garantía de que las escuelas brinden educación de calidad como fundamento del sistema educativo.

Ahora bien, en lo que se refiere a la **Empatía** (Cuadro 11 y Gráfico 12), se puede observar que las condiciones más elevadas sobre la autopercepción que tienen los directores de las escuelas encuestadas, son las correspondientes a los ítems: **reconoce cualidades en los demás, genera confianza al conocerlo, anticipa las preocupaciones de los demás**, esto significa que los mismos manifiestan tener aceptación de sus compañeros y además reconocen las fortalezas y los estados de ánimo de su equipo de trabajo.

Esto es interesante, ya que, estas características son básicas para que las relaciones interpersonales sean efectivas y favorezcan un clima organizacional en armonía y motivación.

Capítulo IV

Al mismo tiempo, se observa en el ítem: **No acepta otros puntos de vista**, que la respuesta tiende en un 66,7%, a que los directivos no se identifican con éste, lo cual es indicativo, de que los mismos no tienen dificultad para admitir críticas u otros puntos de vista, esto revela que se consideran tolerantes y flexibles frente a las diversos escenarios que se le presentan cotidianamente.

Cuadro 11. Empatía (Auto-Percepción).

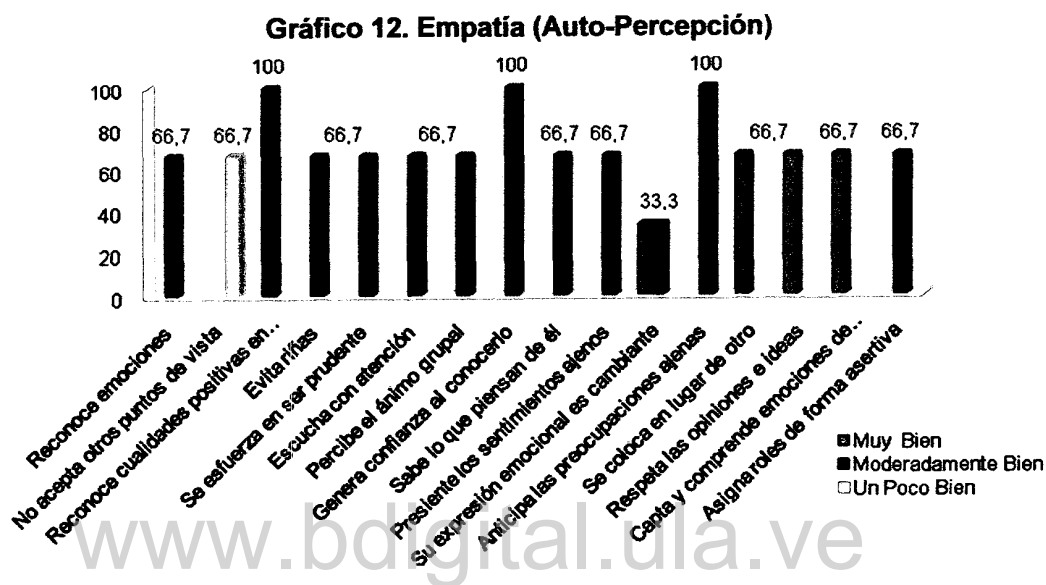
Ítems	Escala		Muy Bien		Moder Bien		Un poco		Nada Bien		No Responde	
	Doc	%	Doc	%	Doc	%	Doc	%	Doc	%	Doc	%
Reconoce emociones	1	33,3	2	66,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
No acepta otros puntos de vista	0	0,0	0	0,0	2	66,7	0	0,0	1	33,3	0	0,0
Reconoce cualidades positivas en otros	0	0,0	3	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Evita riñas	0	0,0	2	66,7	1	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Se esfuerza en ser prudente	0	0,0	2	66,7	1	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Escucha con atención	0	0,0	2	66,7	1	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Percibe el ánimo grupal	1	33,3	2	66,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Genera confianza al conocerlo	0	0,0	3	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Sabe lo que piensan de él	1	33,3	2	66,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Presiente los sentimientos ajenos	0	0,0	2	66,7	1	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Su expresión emocional es cambiante	1	33,3	1	33,3	1	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Anticipa las preocupaciones ajenas	0	0,0	3	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Se coloca en lugar de otro	2	66,7	1	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Respeto las opiniones e ideas	2	66,7	1	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Capta y comprende emociones de su equipo	2	66,7	1	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Asigna roles de forma asertiva	1	33,3	2	66,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directores de cada escuela.

Elaborado por: Mary Chavarri V. y María E. González. Julio 2008

Así también, se refleja en el gráfico 12, que en el restante de los ítems, la tendendencia oscila entre las escalas de moderadamente a muy bien con un 66,7%, donde los directores se identifican con indicadores determinantes en la actitud que toman ante los sentimientos y emociones de otras personas (el equipo de trabajo), como lo son: respetar opiniones e ideas, asignar roles de manera asertiva, percibir el ánimo grupal, escuchar con atención, colocarse en lugar de otros. Esto pudiera revelar que los directores se preocupan por

mantener relaciones comunicacionales favorables así como también tratan de atender las necesidades que pudieran originarse del contacto constante y del conocimiento del equipo de trabajo.



Fuente: Cuestionario aplicado a los directores de cada escuela.
Elaborado por: Mary Chavarri V. y María E. González. Julio 2008

Esto al mismo tiempo generará altas motivaciones y en consecuencia convertirse en una fortaleza para los planteles analizados, al momento de querer eficacia y eficiencia tanto individual como colectiva.

Por último en lo que se refiere a las **Habilidades Sociales** (Cuadro 12 y Gráfico 13), los directores se perciben en la escala de moderadamente bien, como seres que inducen a su equipo de trabajo a alcanzar las metas propuestas, utilizando para ello la comunicación asertiva, haciendo comentarios, a cada miembro del equipo, basados en la conducta y no en

Capítulo IV

opiniones o comentarios de pasillo, lo cual es un indicativo de que tratan de promover el cambio, la innovación, evitando así el caer en rutinas que desmejoran el ambiente laboral.

Cuadro 12. Habilidades Sociales (Auto-Percepción).

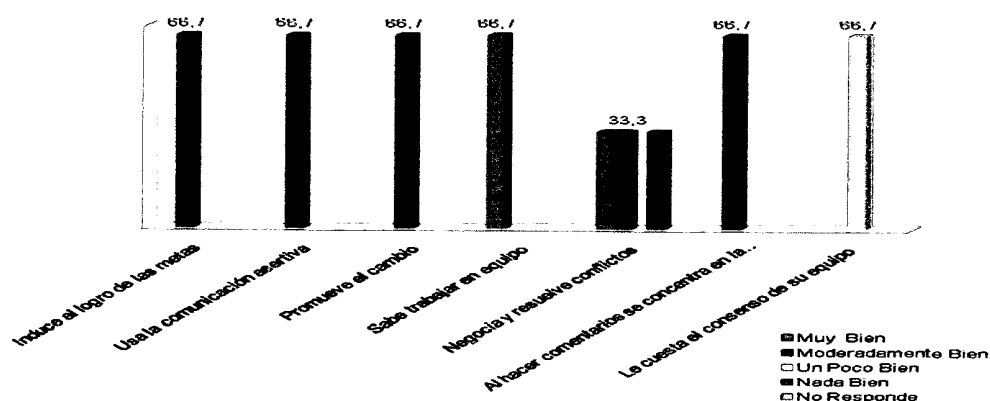
Ítems	Escala		Muy Bien		Moder Bien		Un poco		Nada Bien		No Responde	
	Doc	%	Doc	%	Doc	%	Doc	%	Doc	%	Doc	%
Induce al logro de las metas	1	3,3	2	66,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Usa la comunicación asertiva	1	3,3	2	66,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Promueve el cambio	1	3,3	2	66,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Sabe trabajar en equipo	2	6,7	1	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Negocia y resuelve conflictos	1	3,3	1	33,3	0	0,0	1	33,3	0	0,0	0	0,0
Al hacer comentarios se concentra en la conducta	0	0,0	2	66,7	1	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Le cuesta el consenso de su equipo	0	0,0	1	33,3	2	66,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los directores de cada escuela.

Elaborado por: Mary Chavarri V. y María E. González. Julio 2008

De esta manera, la percepción que poseen los directores de si mismos con respecto a las habilidades sociales, se puede considerar como una ventaja, para el buen desempeño de las instituciones educativas analizadas, pues de ser esto cierto, la armonía grupal generará excelentes resultados en lo que se refiere a el alcance eficaz y eficiente de los objetivos propuestos en la misma.

Gráfico 13. Habilidades Sociales (Auto-Percepción).



Fuente: Cuestionario aplicado a los directores de cada escuela.

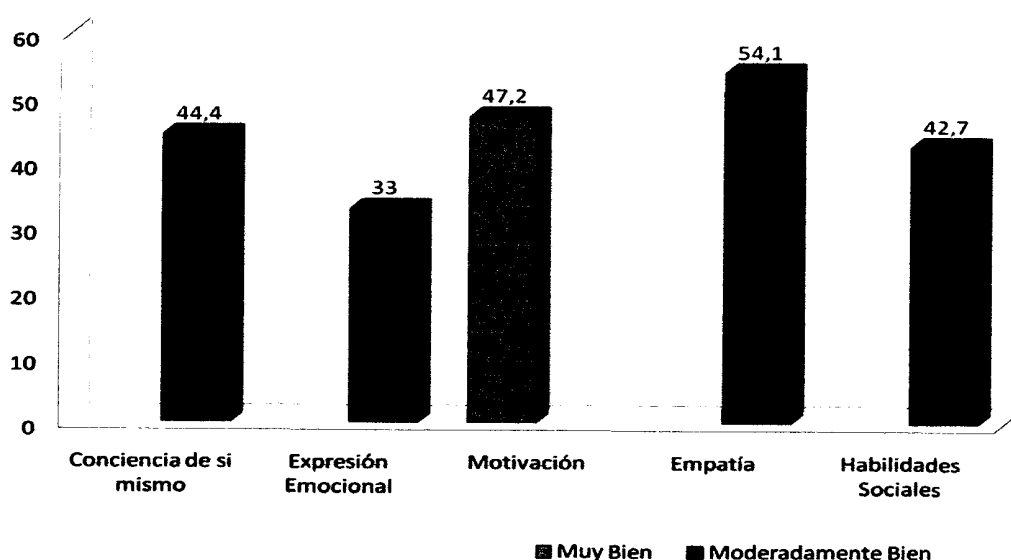
Elaborado por: Mary Chavarri V. y María E. González. Julio 2008

Capítulo IV

En resumen, la tendencia general de la autopercepción de los directivos, oscila entre moderada a muy bien, (Gráfico 14), lo cual debe ser aprovechado totalmente para que el ambiente laboral sea armónico y con ello se motive el liderazgo, la proactividad, el trabajo en equipo, entre otras cualidades que resultan del convivir diario de los miembros de una organización educativa.

De acuerdo al gráfico 14, la mayoría de los directores analizados demuestran que a pesar de poseer competencias en la escala del muy bien, como lo son: la expresión emocional, autorregulación de emociones y motivación, presentan debilidades en el conocimiento de si mismo y en las competencias sociales (empatía y habilidades sociales), las cuales son indispensables para la aplicación de la Inteligencia Emocional en el desempeño de sus funciones.

Gráfico 14. Tendencias Significativas de la Auto-Percepción para las Competencias Emocionales Analizadas



Fuente: Cuestionario aplicado a los directores de cada escuela.
Elaborado por: Mary Chavarri V. y María E. González. Julio 2008

En este sentido, Goleman (1999) afirma que las competencias en la primera esfera, es decir, “el dominio de uno mismo” es el inicio de todo lo que se produce en nuestras relaciones con el entorno en que nos movemos. Las tres competencias en ésta esfera son: el autoconocimiento, la autorregulación y la automotivación. Éstas habilidades tienen una secuencia lógica, actúan “en sistema”. Si usted no logra primero conocerse bien así mismo, sus estados, sus emociones y los posibles efectos que puedan ocasionarle, no podrá controlarlos para, después, encontrar fuentes y energías que puedan motivarlo para seguir adelante.

www.bdigital.ula.ve

3. COMPARACIÓN DE LAS DOS PERCEPCIONES ANTERIORES JUNTO CON LA OBSERVACIÓN DIRECTA.

Al comparar se logra observar que la tendencia en ambas percepciones va hacia la escala de moderadamente bien, a excepción de la conciencia de sí mismo, donde los docentes indican que un (1) director de los tres (3) estudiados, posee una buena conciencia de sí mismo y en la competencia de motivación dos (2) de tres (3) directores se autoperciben como motivadores de su equipo de trabajo.

Capítulo IV

Esto junto con la observación directa, permite diferenciar tres tipos de directores, entre ellos:

- El que se preocupa por mantener un ambiente agradable, organizado, planificado, conoce a su equipo de trabajo y mantiene una comunicación fluida, aplicando principios de proactividad, de modo que se cumpla con los objetivos propuestos.
- El director que se ocupa por cumplir en la mayor parte del tiempo con el área administrativa: representando a la institución en jornadas, reuniones, asambleas, así como también, en el llenado de requisitos solicitados por los entes educativos, entre otras actividades. Éste tipo de director además demostró desconocer a su equipo de trabajo y de manera importante, se observó con frecuencia, la improvisación de las actividades realizadas en la escuela a nivel académico y administrativo.
- Otro caso observado, fue el reflejado por el director que no evidencian compromiso con la misión y visión de la institución, ya que desconocen a la misma. Así mismo, demostró que no posee formación académica que le permita gerenciar con eficiencia y eficacia a la organización escolar a su cargo, por lo que manifiesta carencia de liderazgo, lo que impide la posibilidad de lograr en el equipo de trabajo, cohesión para lograr los objetivos que plantea el sistema educativo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación sobre la auto-percepción y la percepción de los docentes del desempeño de los directivos de tres escuelas del Estado Mérida, necesariamente no representa un comportamiento generalizado de todos los directores encargados de gerenciar el trabajo educativo de las escuelas merideñas, pero su valor se basa en un llamado a la reflexión para que los directivos escolares, logren hacer una evaluación personal y de su equipo de trabajo, para fortalecer la calidad como elemento primordial de las organizaciones educativas. Para ello, el presente capítulo será dedicado a la comparación de las dos percepciones (docentes y directivos), a través del análisis de las diferencias y semejanzas existentes entre ambas.

En relación a la Competencia **Conciencia de sí mismo**, llama la atención la diferencia que existe entre la opinión de los docentes y sus directivos, encuestados, la cual se expresa en que los docentes consideran que sus directivos poseen habilidades de autoconocimiento, para ser ubicados en la escala de Muy Bien, mientras que los directores, manifiestan debilidades en esta competencia que los sitúan en la escala de Moderadamente Bien.

Según este resultado, es relevante decir, que el autoconocimiento es esencial en la inteligencia emocional en cuanto, es el origen en donde se apoyan las demás habilidades de la Inteligencia Emocional. Por lo tanto, los directores deben auto-conocerse de manera que logren definir lo que sienten pero del mismo modo describir y comprender lo que los demás sienten, sus reacciones y las causas que generan tales realidades.

Es preciso, que los directores reconozcan sus propias emociones y efectos en ellos, así como en las demás personas para evitar cometer graves errores que ocasionen conflictos que resten la calidad en el desempeño de sus funciones en las instituciones educativas.

Por otro lado, los resultados obtenidos de la Competencia **Expresión Emocional**, permiten indicar que según la opinión de los docentes y directores entrevistados existe una similitud en la tendencia, ya que ambos opinan desde su percepción, un manejo moderado de tales destrezas emocionales.

Sin embargo, sería indispensable que los directores consideren que es imprescindible manejar las emociones de manera adecuada. Al considerarse, que el control de emociones no significa eliminarlas, por el contrario implica el manejo, la regulación y la transformación de las emociones en los casos que sea necesario.

Así también, el control de las emociones permitirá a los directores reconocer cualquier conflicto, tomar decisiones y reaccionar de manera controlada ante

las distintas situaciones que se presenten en la organización escolar logrando de esta manera encontrar un equilibrio emocional que garantice la autonomía y el bienestar tanto personal como colectivo.

Lo más significativo del autocontrol emocional es la posibilidad que le da a las personas enfrentar las situaciones difíciles que conlleven a la solución y no perjudiquen las fortalezas que ya existen en las escuelas.

Es vital para las instituciones, que los directivos comprendan que el evadir situaciones problemáticas no resuelve el conflicto y además debilitan la estabilidad emocional de manera substancial generando mayor tensión en los equipos de trabajo.

Del mismo modo, es necesario que los directores se auto conozcan a través de la reflexión para reconocer tanto las emociones negativas como las positivas, de esta manera logra promover la expresión de sus emociones positivas en pro de su propio bienestar y de las relaciones con los demás.

Por otra parte, según indican los resultados de los gráficos comparativos, se halla una discrepancia en las percepciones tanto de los directores como de los docentes consultados, en referencia a la Competencia **Motivación**. La diferencia radica en que los docentes en un 29,2 % perciben a sus directores en una escala de moderadamente bien, mientras que los directores se autoperciben en un 47,2% en la escala de muy bien, tales porcentajes reflejan una divergencia significativa entre ambas percepciones.

Capítulo V

En este sentido, se considera que los directores son percibidos por sus docentes con debilidades en relación a la motivación, elemento primordial que facilita el logro de la misión y visión de las organizaciones escolares y que conlleva a optimizar la excelencia de las escuelas.

La motivación es imprescindible en las personas que dirigen las instituciones ya que le facilita el logro de los objetivos mediante el compromiso, la iniciativa y el optimismo, factores determinantes para el aprovechamiento de las oportunidades que se presentan, así como también para mantener el éxito del equipo de trabajo.

Es necesario revisar cual es el nivel de motivación de los directores así como considerar los factores externos que influyen (salario, estabilidad familiar, necesidades e intereses personales), y que determinan en gran medida la motivación de las personas.

Las personas con alta motivación logran los objetivos, enfrentan los desafíos a diario, son creativos, mantienen la energía en cada actividad que desarrollan de manera que se incremente el nivel en la calidad traducidas en eficiencia y eficacia.

Otra diferencia encontrada, está en los resultados obtenidos en la Competencia de **Empatía**, donde se pudo observar como difieren las percepciones, ya que a pesar de que ambas se ubicaron en la escala de moderadamente bien, los porcentajes reflejan un contraste entre ambas.

Capítulo V

Entendiéndose, que la empatía es una habilidad que le permite al director comprender a los demás, tener la capacidad de captar los sentimientos así como también las diferencias en los puntos de vista e ideas y aprovechar las oportunidades, se debe evitar confundirla con complacer a los demás. Por el contrario, es la capacidad de captar los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los compañeros con el objeto de tomar decisiones que beneficien a todos por igual.

Así pues, los directores deben estar dispuestos a cultivar las relaciones interpersonales y una forma es desarrollar la empatía, de modo que puedan ajustarse a la diversidad de personas y situaciones con las que interactúan constantemente. Entendiendo cada situación, es necesario, estar atentos a las emociones de los demás, reconocer y satisfacer las necesidades de los compañeros, respetar las diferencias, (económicas, sociales religiosas, políticas).

En este orden de ideas, los directivos deben valorar cada persona y cada oportunidad que tienen en su organización con el fin de lograr con calidad los objetivos comunes.

Ahora bien, en lo que se relaciona a los resultados arrojados en la Competencia de las **Habilidades Sociales** se puede analizar que aunque ambas percepciones se ubican en la escala de moderadamente bien, los porcentajes obtenidos reflejan una diferencia significativa, lo cual es indicativo

Capítulo V

de que los docentes perciben debilidades en los directivos en el manejo del equipo de trabajo.

Entendiéndose que las habilidades sociales están relacionadas con los comportamientos emocionales, por lo cual se expresan en las relaciones interpersonales.

Por lo tanto, los directores deberían reconocer en las habilidades sociales una fortaleza que les brinda la oportunidad de crear vínculos, reforzar las relaciones de amistad así como demostrar afecto, admiración y compromiso por los compañeros del equipo de trabajo. De igual manera las habilidades sociales permiten conocer las necesidades, resolver conflictos, comunicarse con fluidez, expresar distintos puntos de vista, aceptar críticas, entre otros elementos que ayudan a mantener un ambiente de trabajo óptimo para el logro de la calidad educativa.

De esta manera, el que el director sea competente en las habilidades sociales le permitirá sentir satisfacción tanto a nivel personal como profesional, demostrando eficacia, autocontrol y empatía en sus responsabilidades. Así mismo, generará pensamientos positivos que le llevarán a aumentar la autoestima que a su vez repercutirá en su actuación y relaciones interpersonales.

Así pues, no se puede hablar de Inteligencia Emocional, si solo se posee el conocimiento y dominio de algunas de las habilidades o competencias emocionales, ya que es la integración de todas las anteriores, las que indican

Capítulo V

que un gerente educativo, sea emocionalmente inteligente, lo cual significaría un desempeño gerencial importante dentro de las organizaciones escolares que se dirigen.

En este sentido, se recomienda, tomar acciones sobre los elementos que pudieran constituirse para los directores y para su equipo de trabajo, en barreras que atenten con el óptimo funcionamiento de las escuelas.

De esta manera, se hace necesario que los directivos reconozcan que tienen algunas limitaciones en relación al autoconocimiento, debido a que esta situación dificulta su actuación tanto a nivel personal como en la relación con las demás personas.

Al mismo tiempo, es fundamental que los directores concienticen los aspectos que interfieren en su desempeño, para evitar el surgimiento de las debilidades que le impidan perfeccionar sus funciones en la organización que dirige, ya que se requiere que este sea firme en sus convicciones y o principios y de esta manera ser el pilar del equilibrio en las relaciones laborales.

Los directores escolares deben mantener como fortaleza el manejo exitoso de los equipos de trabajo, ya que de allí subyacen todas las ventajas que son fundamentales en la administración, tanto de los procesos como de los recursos humanos de toda organización escolar, de modo que se garantice la calidad y excelencia en el desempeño de las actividades formativas.

Capítulo V

Así también, se invita a que los directores mantengan como fortaleza y exalten las Habilidades Sociales por ser consideradas, una ventaja primordial para el buen desempeño de las instituciones educativas. El manejo de estas habilidades, garantizará la armonía grupal, que se traducirá en valiosos resultados en lo referente al alcance eficaz y eficiente de los objetivos propuestos por los integrantes de la organización educativa.

Se recomienda que los directores organicen y planifiquen sus funciones para evitar la improvisación de las actividades académicas y administrativas, así mismo deben esforzarse por mantener un ambiente agradable, organizado, planificado, aplicando principios de pro actividad para el cumplimiento de todos los objetivos.

A su vez, los directores deben sentir compromiso con la misión y visión de la institución, ya que en algunos casos la desconocen. También deben motivarse por la formación académica que les facilite gerenciar con eficiencia y eficacia a las escuelas, disminuyendo de esta manera la ausencia de liderazgo en las escuelas estudiadas impidiendo así la posibilidad de lograr en el equipo de trabajo la cohesión necesaria para alcanzar con éxito los objetivos que plantea el sistema educativo venezolano.

El que dirige debe ser capaz de manejar situaciones complejas de relaciones y comportamientos humanos para lo cual es necesario, entre otras habilidades, saber establecer una relación de comprensión y confianza entre las personas

Capítulo V

que dirige, saber escuchar y ser capaz de persuadir de manera convincente para generar entusiasmo y compromiso.

Es necesario que los directores sean personas que muestren fortaleza ante las dificultades, manteniéndose ecuánime para autocontrolar sus reacciones y admitir de manera natural la evaluación que otros hagan de su desempeño, lo cual le dará la oportunidad de re-direccionar, evaluar con objetividad y garantizar la calidad tanto de las relaciones humanas como de los procesos administrativos de los equipos de trabajo.

Para finalizar, es conveniente hacer cita a Goleman, cuando afirma que: las habilidades de la Inteligencia Emocional aumentan cuando más se asciende en la organización. Cuanto más alto sea el puesto, menos importantes resultan las habilidades técnicas y más importantes son las aptitudes de la Inteligencia Emocional...

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agüero, M. (2000). *Inteligencia Emocional, un reto para el directivo del Siglo XX*. La Habana.
- Aiken, L. (1996). *Test Psicológicos y Evaluación*. (8ª. ed). México: Prentice Hall Hispanoamerican, S.A.
- Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración*. (3ª ed). Venezuela: Episteme.
- Armstrong, T. (2001). *Inteligencias Múltiples: como descubrirlas y estimularlas en sus hijos*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Barrios N., A. (2001). *Construyendo y reconstruyendo la escuela. Una mirada desde la innovación: Proyecto Escolar*. Venezuela: Series Mención Publicación - CENDES.
- Brockert, S. y Braun, G. (1997). *Los Tests de la Inteligencia Emocional*. España: Robin Book.
- Cairion, S. (2001). *Inteligencia Emocional*.
- Codina, A. (2002). Introducción a la Inteligencia Emocional para el trabajo directivo, en: www.inteligenciaemocional.org/informacion/introduccion_inteligencia.htm
- Cooper, R. y Sawaf, A. (1997). *La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Cortese, A. (2003). *El origen de la Inteligencia Emocional*. En: www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/ieor.htm
- Gardner, H. (1987). *La teoría de las inteligencias múltiples*, México: Fondo de Cultura.
- Gary A. Davis e Margaret A. Thomas (1992). *Las escuelas eficaces (Capítulo 3, págs. 63-112)*. En Davis y Thomas "Escuelas eficaces y profesores eficientes". Madrid: Editorial La Muralla.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Editorial Kairos.

Referencias Bibliográficas

- Goleman, D. (1997). *La Inteligencia Emocional: por qué es más importante que el cociente intelectual*. 6ª ed. Argentina: Javier Vergara Editor.
- Goleman, D. (1999). *La Práctica de la Inteligencia Emocional*. Barcelona: Editorial Kairos.
- González, M. (2005). *Organización y Gestión de Centros Escolares*. En: www.uylibros.com/verlibro.asp?xprod=0&id=18845&idcat=20&idsubcat=98&idarea=1231
- Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado. (1998). Barcelona: Grijaldo.
- Handscombe R., N. (1993). *Liderazgo estratégico. Los eslabones perdidos*. España: Mc Graw Hill.
- Lepeley, M. (2001). *Gestión y Calidad en Educación*. Chile: MC GRAW – HILL.
- Lorenzo, M. (1997). *La escuela como organización*. En: www.bnm.me.gov.ar/cgi-bin/wxis.exe/opac/?...LORENZO%20DELGADO,%20MAN..
- Lugo, H. (1999). *La dirección como proceso de cambio en las organizaciones escolares*. Tesis Doctoral. Caracas.
- Martín, B. (1997). *La inteligencia emocional. Qué es y como evaluarla*. Madrid: Edaf.
- Mata, F. y otros. (2000). *Emocionalmente Inteligente*. Revista Calidad Empresarial; Edición Corporación Calidad 2010.
- Monografías.com. *Inteligencia Emocional*. En: www.monografias.com/trabajos15/inteligencia-emocional/inteligencia-emocional.shtml
- Mora, C. (2005). *Las emociones y sentimientos*. En: <http://www.sapiens.com/sapiens/comunidades/autoarti.nsf/Las%20emociones%20y%20los%20sentimientos/873C9309C6C405DFC1256FBD007B4F09?opendocument>
- Morín, E. (2000). *Los siete saberes necesarios a la educación del futuro*. Venezuela: Ediciones FACES - UCV
- Morin, E. (2005). *Introducción al pensamiento complejo*. España: Editorial Gedisa.

Referencias Bibliográficas

- Nube, S. y Sánchez R., Morelys. (2007). *Candidus. Cuadernos Monográficos*. Editorial Candidus. 159 p. Portuguesa, Venezuela. Año N° 3. N° 12 – 2007.
- Oficina Internacional del Trabajo (1998). *La educación permanente en el siglo XXI: nuevas funciones para el personal de educación. Informe para el debate de la reunión paritaria sobre la educación permanente en el siglo XXI: nuevas funciones para el personal de educación*. Ginebra: Autor.
- Pérez, A. (2000). *Más y mejor educación para todos*. 2ª ed. Venezuela: Editorial San Pablo
- Pérez, A. (2004). *Educación para Globalizar la Esperanza y la Solidaridad*. 2ª ed. Venezuela: Editorial Estudios.
- Raga, C. (2004). *Inteligencia y Gestión Gerencial en Directores de las Escuelas Públicas del Municipio Escolar San Rafael de Carvajal, Edo. Trujillo*. Trabajo de Grado. Núcleo Universitario "Rafael Rangel".
- Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación. (Decreto N° 313). (1999, Septiembre 15). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36.787. Septiembre, 1999.
- Ryback, D. (1998). *Trabaje con su Inteligencia Emocional. Los factores emocionales al servicio de la gestión empresarial y el liderazgo efectivo*. Madrid: Edaf. pp: 23 y 24.
- Rodríguez, I. (2005). Trabajo para optar al título de Doctor en Educación, Venezuela.
- Salovey, P. y Mayer, J. (1990). *Inteligencia Emocional. Imaginación, Cognición y Personalidad*. P. 185 – 211.
- Toranzos, L. (1996). *El Problema de la Calidad en el primer plano de la Agenda Educativa*. Disponible en: www.oei.es/calidad2/saladelectura.htm
- UNESCO IIEP. (2000). *Gestión Educativa Estratégica*. Buenos Aires: IIEP. Disponible en línea: www.iiep.buenosaires.org.ar
- Vale A., L. (2005). *Inteligencia Emocional y Autoconocimiento, un modelo psico-educativo*. Tesis de Pregrado. Universidad de Los Andes, Mérida. 174 p.

Referencias Bibliográficas

Valls, A. (1997). *La Práctica de la Inteligencia Emocional en la Empresa*. Barcelona: Gestión 2.000.

Van, D. y Meyer W. (2006). “*Estrategia de la Investigación Descriptiva*” en: Manual de Técnica de la Investigación Educativa. Barcelona, España: Paidós.

Vivas, M.; Gallegos, D. y González, B. *Educación de las Emociones*. (2007). 2ª ed. Mérida – Venezuela: Producciones Editoriales, C.A.

Weisinger, H. (1998). *La Inteligencia Emocional en el Trabajo*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor. pp:14.

Wikipedia (2008). *La Enciclopedia Libre*. En: <http://es.wikipedia.org/wiki/Emociones>

www.bdigital.ula.ve

www.bdigital.ula.ve
ANEXOS

ANEXO 1. Cuestionario aplicado a los Directores de Escuela.

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
MÉRIDA – VENEZUELA

Cuestionario dirigido al Director.

El siguiente cuestionario, tiene como finalidad, recabar información para el Trabajo Especial de Post – Grado en Administración Educacional, de la Universidad de Los Andes, de las Licenciadas: Mary Chavarri y María E. González, titulado: **La Inteligencia Emocional: Un reto para el líder escolar**, cuyo objetivo general es el de: Determinar las competencias emocionales que posee el personal directivo, en el desempeño de las funciones de las organizaciones escolares, a través del estudio comparativo entre los rasgos de auto-percepción que posee el Directivo de tres escuelas del Estado Mérida y la percepción que tienen sus docentes de tales rasgos de Inteligencia Emocional.

Entendiendo a la Inteligencia Emocional (Goleman, 1996), como la “capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos”.

Por tal motivo, para el diseño del presente instrumento, se consideraron, las cinco habilidades o aptitudes que integran a la Inteligencia Emocional (Goleman, D.,1996), como lo son: Conciencia de sí mismo, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. Estableciéndose, para cada una de ellas, preguntas que permitan recaudar la información necesaria para el presente estudio, tomando como referencia el Cuadro del Coeficiente Emocional (Cooper, 1998), considerado como el primer instrumento aprobado estadísticamente confiable para medir la inteligencia emocional.

Instrucciones:

Dedique por lo menos 30 minutos a contestar el cuestionario. Empezar por el principio. En cada habilidad de la inteligencia emocional, encierre en un círculo el número de cada columna (3,2,1,0) que mejor describa su respuesta a cada afirmación o pregunta.

Agradecemos su colaboración, contestando con la mayor sinceridad y honestidad posible, todas las habilidades que aparecen, recordando, que la información

Anexos

suministrada por Usted es de carácter confidencial y únicamente con fines investigativos.

1.- Competencia Personal

1.1.- Conciencia emocional de sí mismo

En la lista siguiente, indique cómo describe cada renglón la manera como usted piensa y siente sobre usted	Esto me describe				
	Muy bien	Moderada mente bien	Un poco	Nada bien	
Puedo nombrar mis sentimientos	3	2	1	0	
Soy consciente de mis sentimientos la mayor parte del tiempo	3	2	1	0	
Sé cuando me estoy alterando	3	2	1	0	
Me juzgo a mí mismo por la manera como creo que los demás me ven	0	1	2	3	
Gozo de mi vida emocional	3	2	1	0	
Me asustan las personas que muestran fuertes emociones	0	1	2	3	
Presto atención a mi estado físico para entender mis sentimientos	3	2	1	0	
Escucho las críticas con mente abierta y las acepto cuando son justas	3	2	1	0	
Pido información a mis colegas sobre mi rendimiento.	3	2	1	0	
					Total.
	+	+	+	=	

1.2.- Expresión Emocional.

En la lista siguiente, indique cómo describe cada renglón la manera como usted piensa y siente sobre usted mismo actualmente	Esto me describe				
	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien	
Les hago saber a los demás cuando están haciendo un buen trabajo	3	2	1	0	
Expreso mis emociones aun cuando sean negativas	3	2	1	0	
Les hago saber a los demás lo que quiero y necesito.	3	2	1	0	
Mis amigos íntimos dirían que yo expreso mi aprecio por ellos	3	2	1	0	
Me guardo mis sentimientos para mi solo	0	1	2	3	
Les hago saber a los demás cuando sentimientos desagradables intervienen en la manera como trabajamos	3	2	1	0	
Me cuesta trabajo pedir ayuda cuando la necesito	0	1	2	3	
Al tratar con los demás puedo percibir como se sienten	3	2	1	0	
					Total
	+	+	+	=	

1.3.- Autorregulación de Emociones:

En la lista siguiente, indique cómo describe cada renglón la manera como usted piensa y siente sobre usted mismo actualmente	Esto me describe			
	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien
Tengo capacidad para controlar mis emociones (rabia, tristeza, alegría, depresión y angustia)	3	2	1	0
Me propongo soluciones para hacer fluir el trabajo sin causar presión	3	2	1	0
Me altero fácilmente	0	1	2	3
Me considero eficaz y eficiente	3	2	1	0
Controlo mis ímpetus y me detengo a tiempo para pensar en las consecuencias antes de actuar	3	2	1	0
Tengo capacidad para concentrarme, reflexionar y dar soluciones	3	2	1	0
Soy consciente de mi actuación y asumo las consecuencias de las mismas	3	2	1	0
Me gusta hacer frente a los problemas en el trabajo y resolverlos	3	2	1	0
Bajo presión estoy seguro de que encontraré una solución	3	2	1	0
Me muestro flexible ante la situación de cambio, de nuevas ideas	3	2	1	0
				Total
				+
				+
				+
				=

1.4.- Motivación al logro:

En la lista siguiente, indique cómo describe cada renglón la manera como usted piensa y siente sobre usted mismo actualmente	Esto me describe			
	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien
Transformo mis sueños e ideales en cosas concretas	3	2	1	0
Poseo un proyecto de vida claro	3	2	1	0
Me comprometo en el logro de los objetivos de la institución donde laboro.	3	2	1	0
Incentivo la proactividad, el trabajo en equipo, la utilización del feedback	3	2	1	0
Poseo la capacidad para conducir grupos, promover el liderazgo, los procesos humanos y sociales	3	2	1	0
Pospongo mis necesidades en función de el objetivo y de las necesidades de un grupo	3	2	1	0
En circunstancias negativas que se me presentan a diario, soy optimista	3	2	1	0
Tengo habilidad para organizar y motivar a grupo de personas	3	2	1	0
Delego funciones para agilizar el trabajo	3	2	1	0
Hago reuniones del equipo de trabajo para tomar en cuenta sus opiniones	3	2	1	0
Superviso constantemente el equipo de trabajo	3	2	1	0
Poseo espíritu innovador y creativo	3	2	1	0
Total				
	+	+	+	=

2.- Competencias Sociales, referidas a las relaciones personales.

2.1.- Empatía:

2.1.1.- Control Emocional de otros.

En la lista siguiente, indique cómo describe cada renglón la manera como usted piensa y siente sobre usted mismo actualmente	Esto me describe			
	Muy bien	Moderada mente bien	Un poco	Nada bien
Puedo reconocer las emociones de otros mirándolos a los ojos	3	2	1	0
Me cuesta trabajo hablar con personas que no comparten mis puntos de vista	0	1	2	3
Me concentro en las cualidades positivas de los demás	3	2	1	0
Rara vez siento ganas de reñir a otro	3	2	1	0
Pienso como se sentirían los demás antes de expresar mi opinión	3	2	1	0
Con cualquiera que hablo, siempre lo escucho con atención	3	2	1	0
Puedo presentir el ánimo de un grupo cuando entro en un salón	3	2	1	0
Yo puedo hacer que personas a quienes acabo de conocer hablen de si mismo	3	2	1	0
Generalmente sé cómo piensan los demás sobre mí	3	2	1	0
Puedo presentir los sentimientos de una persona aunque no los exprese con palabras	3	2	1	0
Cambio mi expresión emocional según la persona con quien esté	0	1	2	3
Sé cuando un amigo está preocupado	3	2	1	0
Me coloco en el lugar del otro, sin perder los límites	3	2	1	0
Soy respetuoso de las características personales de los demás, aun cuándo no comparto sus opiniones y estilos de vida	3	2	1	0
Asigno de manera asertiva los roles a cada miembro del equipo tomando en cuenta sus habilidades, destrezas y capacidades	3	2	1	0
	+	+	+	=

2.2.- Habilidades Sociales:

En la lista siguiente, indique cómo describe cada renglón la manera como usted piensa y siente sobre usted mismo actualmente	Esto me describe			
	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien
Induzco a mis trabajadores hacia el alcance de las metas y de los resultados esperados	3	2	1	0
La información de las actividades a realizar llega sin modificaciones a mis receptores, es decir, de manera clara y convincente	3	2	1	0
Promuevo el cambio dentro de la organización, sin generar conflictos o caos por la resistencia al mismo	3	2	1	0
Facilito los espacios para el trabajo en equipo y soy capaz de ser miembro del mismo en la consecución de una meta común	3	2	1	0
Negocio y resuelvo conflictos, que se presentan en la dinámica grupal.	3	2	1	0
Cuando hago un comentario crítico a algún miembro de mi equipo, me concentro en la conducta más no en la persona.	3	2	1	0
Me cuesta trabajo obtener consenso de mi equipo	0	1	2	3
	+	+	+	=
				Total

Cuestionario realizado por las tesisistas, tomando en cuenta las bases teóricas planteadas por el autor Daniel Goleman (1996) sobre la Inteligencia Emocional y el Cuestionario de Coeficiente Emocional de Cooper y Sawaf (1998).

ANEXO 2. Cuestionario aplicado al personal docente.

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL
MÉRIDA – VENEZUELA

Cuestionario dirigido al Personal Docente.

El siguiente cuestionario, tiene como finalidad, recabar información para el Trabajo Especial de Post – Grado en Administración Educacional, de la Universidad de Los Andes, de las Licenciadas: Mary Chavarri y María E. González, titulado: **La Inteligencia Emocional: Un reto para el líder escolar**, cuyo objetivo general es el de: “Determinar las competencias emocionales que posee el personal directivo, en el desempeño de las funciones de las organizaciones escolares, a través del estudio comparativo entre los rasgos de auto-percepción que posee el Directivo de tres escuelas del Estado Mérida y la percepción que tienen sus docentes de tales rasgos de Inteligencia Emocional.

Entendiendo a la Inteligencia Emocional (Goleman, 1996), como la “capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos”.

Por tal motivo, para el diseño del presente instrumento, se consideraron, las cinco habilidades o aptitudes que integran a la Inteligencia Emocional (Goleman, D., 1996), como lo son: Conciencia de sí mismo, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. Estableciéndose, para cada una de ellas, preguntas que permitan recaudar la información necesaria para el presente estudio, tomando como referencia el Cuadro del Coeficiente Emocional (Cooper, 1998), considerado como el primer instrumento aprobado estadísticamente confiable para medir la inteligencia emocional.

Instrucciones:

Dedique por lo menos 30 minutos a contestar el cuestionario. Empezar por el principio. En cada habilidad de la inteligencia emocional, encierre en un círculo el número de cada columna (3,2,1,0) que mejor describa su respuesta a cada afirmación o pregunta.

Anexos

Agradecemos su colaboración, contestando con la mayor sinceridad y honestidad posible, todas las habilidades que aparecen, recordando, que la información suministrada por Usted es de carácter confidencial y únicamente con fines investigativos.

1.- Competencia Personal

1.1.- Conciencia de sí mismo.

En la lista siguiente, indique cómo describe cada renglón la manera como considera usted que piensa y siente el director	Esto lo describe				
	Muy bien	Moderada mente bien	Un poco	Nada bien	
Demuestra sus sentimientos	3	2	1	0	
Se muestra consciente de sus sentimientos la mayor parte del tiempo	3	2	1	0	
Reconoce cuando se está alterando	3	2	1	0	
Sé juzga así mismo por la manera como cree que los demás lo ven	0	1	2	3	
Se muestra entusiasta alegre constantemente	3	2	1	0	
Lo perturban, las personas que muestran fuertes emociones (rabia, ira, soberbia)	0	1	2	3	
Presta atención a su estado físico	3	2	1	0	
Escucha las criticas con mente abierta y las acepta cuando son justas	3	2	1	0	
Pide información a sus colegas sobre su rendimiento.	3	2	1	0	
					Total.
	+	+	+	=	

1.2.- Expresión Emocional.

En la lista siguiente, indique cómo describe cada renglón la manera como considera usted que piensa y siente el director actualmente	Esto lo describe				
	Muy bien	Moderada-mente bien	Un poco	Nada bien	
Les hace saber a los demás cuando están haciendo un buen trabajo	3	2	1	0	
Expresa sus emociones aun cuando sean negativas	3	2	1	0	
Les hace saber a los demás lo que quiere y necesita.	3	2	1	0	
Expresa el aprecio por los demás	3	2	1	0	
Se guarda sus sentimientos	0	1	2	3	
Les hace saber a los demás cuando sentimientos desagradables intervienen en la manera como trabajamos	3	2	1	0	
Le cuesta trabajo pedir ayuda cuando la necesita	0	1	2	3	
Al tratar con los demás puede percibir como se sienten	3	2	1	0	
					Total
	+	+	+	=	

1.3.- Autorregulación de Emociones:

En la lista siguiente, indique cómo describe cada renglón la manera como usted describe al director	Esto lo describe			
	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien
Tiene capacidad para controlar sus emociones (rabia, tristeza, alegría, depresión y angustia)	3	2	1	0
Propone soluciones para hacer fluir el trabajo sin causar presión	3	2	1	0
Se altera fácilmente	0	1	2	3
Es eficaz y eficiente	3	2	1	0
Controla sus ímpetus y se detiene a tiempo para pensar en las consecuencias antes de actuar	3	2	1	0
Tiene capacidad para concentrarse, reflexionar y dar soluciones	3	2	1	0
Es consciente de su actuación y asume las consecuencias de las mismas	3	2	1	0
Le gusta hacer frente a los problemas en el trabajo y resolverlos	3	2	1	0
Bajo presión encuentra una solución	3	2	1	0
Se muestra flexible ante la situación de cambio, de nuevas ideas	3	2	1	0
Total				
	+	+	+	=

1.4.- Motivación:

En la lista siguiente, indique cómo describe cada renglón la manera como usted considera al director	Esto lo describe			
	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien
Transforma sus sueños e ideales en cosas concretas	3	2	1	0
Posee un proyecto de vida claro	3	2	1	0
Se compromete en el logro de los objetivos de su institución donde labora.	3	2	1	0
Incentiva la proactividad, el trabajo en equipo, la utilización del feedback	3	2	1	0
Posee la capacidad para conducir grupos, promover el liderazgo, los procesos humanos y sociales	3	2	1	0
Pospone sus necesidades en función de un objetivo y de las necesidades de un grupo	3	2	1	0
En circunstancias negativas que se le presentan a diario, es optimista	3	2	1	0
Tiene habilidad para organizar y motivar a grupo de personas	3	2	1	0
Delega funciones para agilizar el trabajo	3	2	1	0
Hace reuniones del equipo de trabajo para tomar en cuenta sus opiniones	3	2	1	0
Supervisa constantemente el equipo de trabajo	3	2	1	0
Posee espíritu innovador y creativo	3	2	1	0
Total				
	+	+	+	=

2.- Competencias Sociales, referidas a las relaciones personales.

2.1.- Empatía:

2.1.1.- Control Emocional de otros.

En la lista siguiente, indique cómo describe cada renglón la manera como usted considera al director	Esto lo describe			
	Muy bien	Moderada mente bien	Un poco	Nada bien
Puede reconocer las emociones de otros mirándolos a los ojos	3	2	1	0
Le cuesta trabajo hablar con personas que no comparten sus puntos de vista	0	1	2	3
Se concentra en las cualidades positivas de los demás	3	2	1	0
Rara vez le riñe a otro	3	2	1	0
Piensa como se sentirían los demás antes de expresar su opinión	3	2	1	0
Con cualquiera que habla, siempre lo escucha con atención	3	2	1	0
Puede presentir el ánimo de un grupo cuando entra en un salón	3	2	1	0
Logra que personas a quienes acaba de conocer, hablen de si mismo	3	2	1	0
Generalmente sabe cómo piensan los demás sobre él	3	2	1	0
Puede presentir los sentimientos de una persona aunque no los exprese con palabras	3	2	1	0
Cambia su expresión emocional según la persona con quien esté	0	1	2	3
Sabe cuando un amigo está preocupado	3	2	1	0
Se coloca en el lugar del otro, sin perder los límites	3	2	1	0
Es respetuoso de las características personales de los demás, aun cuándo no comparte sus opiniones y estilos de vida	3	2	1	0
Logra captar y comprender los sentimientos, necesidades y preocupaciones de cada uno de los miembros de su equipo de trabajo	3	2	1	0
Asigna de manera asertiva los roles a cada miembro del equipo tomando en cuenta sus habilidades, destrezas y capacidades	3	2	1	0
Total				
	+	+	+	=

2.2.- Habilidades Sociales:

En la lista siguiente, indique cómo describe cada renglón la manera como usted considera al director	Esto lo describe			
	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien
Induce a sus trabajadores hacia el alcance de las metas y de los resultados esperados	3	2	1	0
La información de las actividades a realizar llega sin modificaciones a sus receptores, es decir, de manera clara y convincente	3	2	1	0
Promueve el cambio dentro de la organización, sin generar conflictos o caos por la resistencia al mismo	3	2	1	0
Facilita los espacios para el trabajo en equipo y es capaz de ser miembro del mismo en la consecución de una meta común	3	2	1	0
Negocia y resuelve conflictos, que se presentan en la dinámica grupal.	3	2	1	0
Cuando hace un comentario crítico a algún miembro de su equipo, se concentra en la conducta más no en la persona.	3	2	1	0
Le cuesta trabajo obtener consenso de su equipo	0	1	2	3
Total				
	+	+	+	=

Cuestionario realizado por las tesisistas, tomando en cuenta las bases teóricas planteadas por el autor Daniel Goleman (1996) sobre la Inteligencia Emocional y el Cuestionario de Coeficiente Emocional de Cooper y Sawaf (1998).