

**LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DEL DIRECTIVO COMO FACTOR CLAVE EN LA
CONVIVENCIA Y EL DESEMPEÑO DOCENTE**
**THE EMOTIONAL INTELLIGENCE OF THE SCHOOL LEADER AS A KEY FACTOR IN
COEXISTENCE AND TEACHING PERFORMANCE**

Autores: ¹Shirley Jassmin Cedeño Tejena, ²Luis Alfredo Barboza Mina, ³Perla Leonor León López y ⁴César Castillo Montúfar.

¹ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-7092-1351>

²ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-6955-8786>

³ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0537-5525>

⁴ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-7978-5036>

¹E-mail de contacto: sjcedenot@ube.edu.ec

²E-mail de contacto: labarbozam@ube.edu.ec

³E-mail de contacto: peleonlo@uide.edu.ec

⁴E-mail de contacto: crcastillom@ube.edu.ec

Afiliación:^{1*2*3*4*}Universidad Bolivariana del Ecuador, (Ecuador).

Artículo recibido: 9 de Junio del 2026.

Artículo revisado: 10 de mes del 2026.

Artículo aprobado: 10 de mes del 2026.

¹Licenciada en Ciencias de la Educación mención Educadores de Párvulos, graduada de la Universidad de Guayaquil, (Ecuador).

²Licenciado en Ciencias de la Educación Especialidad Psicología Educativa y Orientación Vocacional, graduado de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, (Ecuador).

³Licenciada en Comunicación Social, graduada de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, (Ecuador). Magíster en Comunicación mención Comunicación Organizacional graduada de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, (Ecuador). Doctor en Ciencias de la Comunicación Social graduada de la Comisión Nacional de Grados Científicos de la Universidad de la Habana, (Cuba).

⁴Licenciado de la Educación especialización Administración y Supervisión Educativa adquirida en la Universidad de Guayaquil, (Ecuador). Máster en Tecnologías de la Información y de la Comunicación Aplicadas en la Educación adquirida en la Universidad Autónoma de Barcelona, (España). Doctor en Ciencias de la Educación especialización Administración y Supervisión Educativa adquirida de la Universidad de Guayaquil, (Ecuador).

Resumen

La inteligencia emocional asociada al liderazgo educativo es un tema que ha adquirido gran importancia en los últimos años, debido a la influencia sobre las interacciones y el desarrollo de la comunidad educativa. Por lo antes descrito, se propuso el objetivo general de analizar la influencia de la inteligencia emocional del directivo en la convivencia institucional y el desempeño docente de la Unidad Educativa Fiscomisional Ángel Barbisotti. El proceso metodológico se orientó por medio del enfoque cuantitativo, tipo de estudio descriptivo correlacional junto al diseño

no experimental y transversal. La muestra se conformó por 30 educadores (3 en funciones directivas y 27 en docencia). Se aplicó el cuestionario de encuesta a los docentes y el instrumento Trait Meta-Mood Scale (TMMS-24) a los directivos. Los resultados revelaron niveles favorables de convivencia institucional y compromiso de los docentes. En la variable inteligencia emocional, las dimensiones claridad y reparación emocional indicaron niveles adecuados, mientras que la atención emocional reportó un nivel bajo. En el análisis de correlación de Pearson, las variables analizadas presentaron relaciones positivas entre inteligencia emocional del directivo y la convivencia institucional, de igual manera, entre la convivencia institucional y el desempeño docente. Se concluyó que la inteligencia emocional enfocada en el liderazgo de quienes ejercen funciones directivas constituye un elemento fundamental para el logro de contextos educativos positivos y educación de calidad.

Palabras clave: **Inteligencia emocional, Directivo, Liderazgo educativo, Convivencia institucional, Desempeño docente.**

Abstract

Emotional intelligence in educational leadership has gained significant importance in recent years due to its influence on interactions and the development of the educational community. Therefore, the general objective of this study was to analyze the influence of the emotional intelligence of school administrators on institutional climate and teacher performance at the Ángel Barbisotti Catholic School. The methodological process employed a quantitative approach, specifically a descriptive correlational study with a non-experimental, cross-sectional design. The sample consisted of 30 educators (3 in administrative roles and 27 in teaching). A survey questionnaire was administered to the teachers, and the Trait Meta-Mood Scale (TMMS-24) was administered to the administrators. The results revealed favorable levels of institutional climate and teacher commitment. Regarding emotional intelligence, the dimensions of clarity and emotional repair indicated adequate levels, while emotional attention was reported at a low level. In the Pearson correlation analysis, the variables analyzed showed positive relationships between the emotional intelligence of school leaders and institutional climate, as well as between institutional climate and teacher performance. It was concluded that emotional intelligence focused on the leadership of those in management positions is a fundamental element for achieving positive educational contexts and quality education.

Keywords: **Emotional intelligence, School leader, Educational leadership, Institutional climate, Teacher performance.**

Sumário

A inteligência emocional na liderança educacional tem ganhado significativa importância nos últimos anos devido à sua influência nas interações e no desenvolvimento da comunidade educativa. Portanto, o objetivo

geral deste estudo foi analisar a influência da inteligência emocional de gestores escolares no clima institucional e no desempenho docente na Escola Católica Ángel Barbisotti. O processo metodológico empregou uma abordagem quantitativa, especificamente um estudo descritivo correlacional com delineamento transversal não experimental. A amostra foi composta por 30 educadores (3 em funções administrativas e 27 docentes). Um questionário foi aplicado aos docentes e a Escala de Meta-Humor Traço (TMMS-24) foi aplicada aos gestores. Os resultados revelaram níveis favoráveis de clima institucional e comprometimento docente. Em relação à inteligência emocional, as dimensões de clareza e reparação emocional indicaram níveis adequados, enquanto a atenção emocional foi relatada em um nível baixo. Na análise de correlação de Pearson, as variáveis analisadas mostraram relações positivas entre a inteligência emocional dos gestores escolares e o clima institucional, bem como entre o clima institucional e o desempenho docente. Concluiu-se que a inteligência emocional, com foco na liderança daqueles em cargos de gestão, é um elemento fundamental para alcançar contextos educacionais positivos e uma educação de qualidade.

Palavras-chave: **Inteligência emocional, Líder escolar, Liderança educacional, Clima institucional, Desempenho docente.**

Introducción

Un directivo educativo se encarga de liderar, coordinar y dirigir procesos académicos y administrativos del establecimiento educativo, en su accionar se concentra en la toma de decisiones estratégicas, gestión del talento humano y el fomento de un clima institucional favorable (Campuzano et al., 2024). Además de sus funciones administrativas, el docente directivo debe cumplir con funciones claves, como ser líder de personas que laboran en ambientes emocionales e interacción constante; influye en comportamientos saludables, respeto mutuo, fomento de la confianza y la

colaboración, y busca la convivencia armónica del equipo docente. La gestión educativa actual, requiere que el rol de quienes ejercen funciones directivas trascienda lo administrativo, para abordar acciones centradas en el liderazgo, las relaciones humanas y la comunicación, en tal ámbito surge la inteligencia emocional como una de las competencias de apoyo más destacadas en la labor del docente directivo (Ramírez et al. 2024). Se debe destacar, que la inteligencia emocional es reconocida como una de las capacidades idóneas para el desempeño de infinidad de funciones.

De acuerdo con el criterio de Segovia et al. (2025), la inteligencia emocional permite una mejor comprensión, regulación y canalización de las emociones propias y ajenas, lo que influye directamente en la dinámica de la institución de la que se forma parte. Con relación al desempeño de los docentes y la convivencia en el entorno educativo, estos no dependen exclusivamente de normas y procedimientos, sino de la forma y eficacia de las interacciones generadas por las actividades educativas (Coello et al. 2024), de manera que, el liderazgo basado en la inteligencia emocional es un factor decisivo para la transformación de los establecimientos educativos, ya que facilita que todos sus integrantes se sientan valorados.

Estudios desarrollados en distintos contextos educativos informan que la inteligencia emocional corresponde a un conjunto de factores como la autorregulación, autoconciencia, empatía y habilidades sociales; a la vez, coinciden en que son elementos fundamentales para lograr un liderazgo efectivo. En el entorno educativo, su relevancia se maximiza porque el directivo, aparte de las tareas administrativas, es un mediador de conflictos, orientador del clima institucional y un referente emocional de la comunidad de

docentes (González et al. 2023; Fuentes et al. 2024; Condor et al. 2024; Villafuerte y Ortega, 2025). Desde los fundamentos teóricos, en las últimas décadas ha sido motivo de interés y se ha reconocido ampliamente la capacidad de la inteligencia emocional para regular las emociones, principalmente en contextos en los que el liderazgo es fundamental para el avance de las organizaciones. Asumiendo los aportes teóricos de Goleman (1998) “la Inteligencia Emocional (IE) es definida como la capacidad que tiene el ser humano para reconocer las propias emociones, las de los demás y autorregularlas”.

La inteligencia emocional es considerada la capacidad para comprender, percibir, utilizar y regular emociones adaptativamente, sea en lo personal o en lo profesional (Goleman, 1988), Para los autores Salovey y Mayer (1990), las competencias de IE implica poseer habilidades cognitivas y emocionales que facilitan procesar información emocional de forma eficiente, en lo educativo, adquiere especial importancia por la naturaleza de las relaciones interpersonales constantes, entre el personal directivo y los docentes. Siguiendo la teoría expuesta por Goleman (1988) la IE. posee 5 componentes de gran importancia para el desarrollo apropiado, 3 se relacionan con la propia capacidad de la persona (autoconciencia, autorregulación, automotivación) y 2 con el efecto sobre otros (habilidades sociales, empatía). De este modo, indican Zambrano y Tribiño (2024) en relación con el ámbito educativo, la Inteligencia Emocional se manifiesta mediante la capacidad del ser humano con una perspectiva desarrolladora y potenciadora, ser capaz de transformarla en una competencia emocional que influye en el clima y las relaciones institucionales. La inteligencia emocional en el ámbito directivo debe concebirse no solo como un conjunto de habilidades socioemocionales

generales, sino también como una competencia que incide de manera específica en la dinámica relacional y organizacional de las instituciones educativas. Cada una de sus dimensiones guarda una relación directa con la convivencia institucional y el desempeño docente. La atención emocional permite al directivo identificar sus propios estados afectivos y reconocer señales emocionales en el entorno laboral, lo que facilita una interpretación precisa de tensiones, necesidades y conflictos dentro de la comunidad educativa. La claridad emocional permite comprender, interpretar y otorgar significado a las emociones experimentadas, favoreciendo procesos de comunicación asertivos, la toma de decisiones equilibradas y una mayor disposición para mediar en situaciones interpersonales complejas. La reparación emocional se vincula con la capacidad de regular adecuadamente los estados emocionales negativos y mantener condiciones internas favorables para el liderazgo, lo que se refleja en una gestión más estable, empática y orientada a la resolución constructiva de problemas.

Desde esta perspectiva, la inteligencia emocional del directivo influye en la convivencia institucional al promover climas de respeto, confianza, cooperación y un manejo adecuado de los conflictos. Además, repercute en el desempeño docente, ya que un entorno socioemocional positivo fortalece la motivación, el compromiso profesional, la participación y la calidad del ejercicio pedagógico. Por consiguiente, la relación entre estas variables no es aislada ni circunstancial, sino que responde a un marco teórico en el que las competencias emocionales del liderazgo directivo actúan como factor que modela las relaciones institucionales y crea condiciones propicias para el trabajo docente. Por tanto, la IE es un factor que incide en el bienestar de la

comunidad educativa, sean directivos, educadores, estudiantes, necesitan el desarrollo de habilidades en el área emocional, que permita gestionar el bienestar en los procesos formativos. Para Silva y Vargas (2024) “el directivo educativo con un buen manejo emocional tiene la capacidad de mantener el equilibrio ante la presión, puede gestionar desacuerdos, fomentar relaciones apoyadas en la confianza, lo cual es fundamental para la convivencia armónica”. Investigaciones como la de Herrera (2022) explican que la IE en los directores educativos está relacionada con estilos de liderazgo más participativos y democráticos, donde se promueve el diálogo, escucha activa, trabajo colaborativo, prácticas que favorecen entornos laborales positivos y disminuyen el surgimiento de conflictos interpersonales, lo cual fortalece la cohesión del equipo y el sentido de pertenencia en el establecimiento de educación.

Por otro lado, al referirse, a la convivencia institucional esta tiene que ver con el conjunto de interacciones interpersonales que se despliegan dentro de la institución educativa, se caracteriza por normas compartidas, respeto y resolución de conflictos, un clima de convivencia positiva no emerge espontáneamente, sino que es resultado de prácticas de gestión coherentes, efectividad en el liderazgo y comunicación asertiva (Camacho y Ceja, 2022) en tal sentido, resulta determinante el rol del docente directivo, sus actitudes y comportamientos organizan la dinámica de convivencia asociada con todos los integrantes de la institución. En otras palabras, la convivencia institucional se refiere a la calidad de las relaciones interpersonales entre quienes conforman la comunidad educativa. Como expresan Segovia et al. (2025), la convivencia incluye aspectos esenciales como respeto, colaboración, comunicación,

resolución de conflictos; cuando es positiva, ayuda con el bienestar general, sentido de pertenencia y la cohesión. Otro eje conceptual importante de la presente investigación es el desempeño docente, que es entendido como el conjunto de prácticas realizadas en función del ejercicio educativo, con el propósito de alcanzar objetivos pedagógicos y formativos (Ramírez et al. 2024), el entorno de las instituciones educativas dirigido por relaciones sanas y liderazgo competente favorece el desempeño de los docentes, incrementando la motivación, compromiso y el bienestar laboral. De acuerdo con Yaranga y Yaranga (2024) “el desempeño docente, es esencial en la efectividad escolar y la calidad educativa, la práctica de los docentes es considerado uno de los aspectos más influyentes en educación” (p.2), cuando una institución educativa se ve afectada por problemas de convivencia (tensiones, escasa comunicación, conflictos mal gestionados) es evidente que el desempeño del personal docente se deteriora.

La comunidad educativa que percibe un ambiente laboral hostil, presenta mayor nivel de estrés, desgaste emocional y desmotivación lo que repercute en su trabajo, en contraste un ambiente de convivencia favorable promueve el compromiso, cooperación y buen desempeño laboral (Villafuerte y Ortega, 2025), por esta razón, la inteligencia emocional se convierte en un importante recurso del directivo, manejar estas competencias fortalecen la convivencia institucional y contribuyen a la estabilidad emocional de la comunidad docente. Sin embargo, el desempeño del personal docente no depende de un solo componente, como podrían ser las competencias pedagógicas o el dominio disciplinar; otros factores, como los emocionales y organizacionales, se encuentran presentes en la interacción del entorno laboral. De ahí que, la percepción de apoyo directivo,

reconocimientos del esfuerzo, comunicación clara y efectiva influyan significativamente en la motivación y eficacia del trabajo educativo (Checalla, 2021). Por consiguiente, la inteligencia emocional del directivo actúa como un puente idóneo para facilitar el desempeño docente. Es así como, una persona en un cargo directivo emocionalmente competente es capaz de reconocer logros, retroalimentar, acompañar procesos de mejora sin originar sentimientos de temor o de resistencia. Desde el punto de vista de Fuentes et al. (2024) las prácticas positivas fortalecen la autoestima, benefician la cultura organizacional encaminada al aprendizaje y al desarrollo continuo, una gestión emocional apropiada ayuda a resolver dificultades pedagógicas desde una perspectiva de dialogo y colaborativa, impidiendo enfoques negativos para la convivencia y el desempeño docente.

La presente investigación ha seleccionado como objeto de estudio a la Unidad Educativa Fiscomisional Ángel Barbisotti ubicada en la ciudad de Esmeraldas, sector Isla Piedad, intersección de la calle Río Sucio y culminación de la calle Rocafuerte. En la actualidad el espacio educativo ha trascendido las funciones administrativas para incorporar dimensiones afines con el manejo socioemocional, y así de esta manera, la posible presencia de conflictos, la gestión de comunicación y un clima institucional inciden en la actividad educativa, permite extender la mirada hacia el entorno de la gestión institucional, planteando la pregunta de investigación que guía este estudio ¿De qué manera la inteligencia emocional del directivo influye en la convivencia institucional y el desempeño docente de la Unidad Educativa Fiscomisional Ángel Barbisotti? Derivado de la problemática descrita, se presenta el objetivo general de analizar la influencia de la inteligencia emocional del directivo en la convivencia institucional y en el desempeño

docente de la Unidad Educativa Fiscomisional Ángel Barbisotti. Con el desarrollo del estudio se busca generar aportes teóricos y prácticos que fortalezcan la gestión del personal directivo y el mejoramiento de las relaciones interpersonales en las instituciones educativas.

Materiales y Métodos

El trabajo se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo, orientado hacia la medición de variables y análisis de la relación entre inteligencia emocional del directivo, la convivencia institucional y el desempeño docente (Tarrillo et al., 2024) Este enfoque aportó al actual estudio con datos objetivos, cuantificables y derivados de instrumentos estandarizados, proporcionando información relevante para su respectivo análisis. El tipo de estudio fue el descriptivo correlacional, dado que buscó describir características y medir la relación entre dos o más variables sin manipularlas y en un entorno de estudio específico (Sampieri et al., 2024). El tipo de investigación descriptivo permitió definir el nivel de inteligencia emocional del directivo, así como el estado de convivencia institucional y el desempeño docente; además, desde lo correlacional se buscó identificar la posible relación entre las variables de estudio.

El diseño de investigación adoptado fue el no experimental y transversal, ya que no existió manipulación de variables y los datos fueron recogidos en un solo momento de tiempo (Urréa, et al. 2022), el diseño fue considerado adecuado por permitir el análisis de problemáticas educativas en su contexto tal como se manifiestan en la institución educativa. El estudio se centró en 3 variables: la inteligencia emocional del directivo, entendida como la capacidad del líder institucional para regular y gestionar adecuadamente las emociones de quienes integran la comunidad

educativa. Convivencia institucional, son patrones de experiencias, percepciones y calidad gestionada dentro de la comunidad educativa, fundamental para el desarrollo y bienestar socioemocional de sus integrantes. Desempeño docente, refiere al grado de cumplimiento de las funciones académicas y el compromiso profesional por el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

La población de este estudio se conformó con 27 docentes y 3 directivos que pertenecen a la Unidad Educativa Fiscomisional Ángel Barbisotti de la ciudad de Esmeraldas. Debido al reducido tamaño de la población, se trabajó con una muestra censal considerando a la totalidad de miembros que conforman la comunidad institucional, esto permitió conseguir información completa y representativa, disminuyendo sesgos procedentes de la exclusión de participantes. En esta investigación se utilizó la técnica de encuesta para la recolección de datos, dado que constituye un procedimiento ampliamente reconocido en estudios cuantitativos orientados a describir las percepciones, opiniones y valoraciones de una población específica.

La encuesta facilita la obtención sistemática de datos mediante instrumentos estructurados, lo que favorece la organización, cuantificación y análisis estadístico de la información. Según Hernández et al. (2014) esta técnica es pertinente cuando se requiere recolectar datos estandarizados sobre variables previamente definidas, lo que permite comparar respuestas y establecer relaciones entre categorías de análisis. En el presente estudio, la aplicación de la encuesta resultó adecuada, ya que permitió recopilar información sobre la convivencia institucional y el desempeño docente a partir de las percepciones del personal participante, en consonancia con el enfoque cuantitativo y el

diseño no experimental adoptados. Se trabajó con base a encuesta para medir la convivencia institucional y el desempeño docente, se diseñó un cuestionario con escala de tipo Likert, que evaluó la percepción del personal docente en referencia al clima institucional, las relaciones interpersonales, la motivación y el compromiso laboral. De igual manera, se aplicó el Trait Meta-Mood Scale TMMS-24 que mide la inteligencia emocional del personal directivo, originalmente desarrollada por Salovey et al. (1995) para valorar la inteligencia emocional percibida.

El cuestionario con escala tipo Likert, diseñado para medir las variables de convivencia institucional y desempeño docente, fue sometido a validación mediante juicio de expertos, con el objetivo de asegurar su pertinencia metodológica y alineación con los objetivos de investigación. Participaron tres especialistas con formación y experiencia en liderazgo educativo. La selección de los expertos consideró criterios como el grado académico afín al área de educación o investigación, así como la trayectoria en estudios relacionados con la gestión educativa, la convivencia institucional o el desempeño docente.

El procedimiento de validación incluyó la entrega del instrumento acompañado de una matriz de valoración, que permitió a los expertos analizar cada ítem según los criterios de claridad, coherencia, pertinencia y relevancia. Con base en sus observaciones y sugerencias, se realizaron ajustes en la redacción, precisión semántica y correspondencia de algunos enunciados con las dimensiones teóricas, lo que fortaleció la validez de contenido del cuestionario. Posteriormente, para estimar la confiabilidad interna del instrumento, se calculó el coeficiente

alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0.84. Este resultado indica una alta consistencia interna para su aplicación en la muestra de estudio. Por lo tanto, el cuestionario presentó condiciones metodológicas adecuadas para la recolección de datos, al garantizar tanto la validez de contenido como la estabilidad interna de sus ítems.

De igual manera, el Cuestionario del TMMS-24, estandarizado, validado y adaptado para poblaciones de habla español por Berrocal y Pacheco (2004), evalúa dimensiones como atención, claridad y regulación emocional por medio de una escala tipo Likert. El TMMS-24 presenta adecuados índices de validez y confiabilidad en poblaciones de habla española, con Coeficiente Alfa de Cronbach superiores a 0,80 lo cual respalda la consistencia interna de todos sus ítems. En el contexto de Ecuador, el TMMS- 24 ha sido previamente empleado para estudiar inteligencia emocional en espacios educativos (Rocha y Chicaiza, 2023); (Córdova y Hernández, 2025), lo que respalda su aplicabilidad en esta investigación.

El procedimiento para recopilar la información se llevó a cabo en varias etapas. El primer paso consistió en entregar una solicitud de autorización a las autoridades de la institución educativa; a continuación, se realizó una socialización del proceso de investigación y se estableció fecha y hora para aplicar instrumentos. Una vez realizado el estudio, se procedió a la tabulación y organización de la información para la posterior interpretación y análisis de los resultados. Los datos recabados se analizaron por medio de estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes, medias y estadística inferencial por medio de pruebas de correlación. Se utilizó el programa estadístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versión 21, lo cual posibilitó el establecer la

relación entre variables de estudio. Se garantizó la confiabilidad de la información y anonimato de los participantes en el estudio, los datos serán empleados exclusivamente con finalidad académica, se respetó la voluntariedad de la participación y la firma del consentimiento informado de los docentes participantes en el estudio.

Resultados y Discusión

Se aplicó los instrumentos en función al rol desempeñado por los participantes en el estudio, el cuestionario tipo escala Likert se administró a 27 docentes que laboran en el establecimiento educativo, con el propósito de evaluar la percepción en las variables, convivencia institucional y desempeño docente. Por otra parte, se empleó la escala TMMS-24 con el personal directivo para medir inteligencia emocional percibida en sus dimensiones,

atención, claridad, reparación emocional. Para conocer la percepción de los docentes sobre convivencia institucional y la relación con el desempeño docente, se trabajó en base a un cuestionario con escala Likert.

La información derivada de la encuesta evidencia niveles favorables de percepción comparado con la convivencia institucional, los puntos más altos se observan en las preguntas que refieren a la influencia del clima institucional en el desempeño docente ($M = 4.22$; $DE = 0.83$), el compromiso con los objetivos institucionales generó ($M = 4.22$; $DE = 0.86$) mientras que las puntuaciones más bajas se puede ver en la pregunta que describe los espacios de participación y compromiso profesional ($M = 3.72$; $DE = 1.01$) si bien, es un rango que se lo puede encasillar como moderadamente positivo.

Tabla 1. Estadísticos descriptivos del cuestionario a los docentes ($n=27$).

Ítems	Media	Desviación Estándar (DE)
El ambiente institucional favorece el trabajo educativo	4,07	0,79
La comunicación entre docentes se desarrolla de manera respetuosa	3,96	0,89
Existe cooperación entre los miembros del personal docente	3,78	0,98
El equipo directivo promueve un entorno de convivencia armónica	3,85	0,92
Me siento motivado/a en el ejercicio de mi labor docente	3,93	0,99
La institución impulsa espacios de participación y compromiso profesional	3,72	1,01
El clima institucional influye en la calidad de mi desempeño docente	4,22	0,83
Me comprometo activamente con los objetivos institucionales	4,22	0,86

Fuente: Elaboración propia.

Inteligencia emocional del personal directivo
 La inteligencia emocional de los directivos se valoró por medio del Trait Meta Mood Scale (TMMS-24). Se interpretó los resultados por los puntos de corte señalados en el instrumento, los

que permiten su clasificación en; atención emocional (<24 baja; 24, 32 adecuada; >alta); claridad emocional (<25 baja; 25, 35 adecuada; >alta); y reparación emocional (<23 baja; 23, 35 adecuada; >alta).

Tabla 2. Inteligencia emocional del personal directivo ($n=3$)

Dimensión	Media	DE	Nivel
Atención emocional	21.8	2.0	Baja
Claridad emocional	33.0	1.7	Adecuada
Reparación emocional	34.6	1.5	Adecuada

Fuente: Elaboración propia.

Nota. TMMS-24: Atención emocional (ítems 1–8), Claridad emocional (ítems 9–16) y Reparación emocional (ítems 17–24) Fuente. Directivos de la Unidad Educativa Fiscomisional Ángel Barbesotti. Los resultados obtenidos sugieren la existencia de contrastes entre las dimensiones de inteligencia emocional de los directivos, de ahí que, en atención emocional obtuvieron una puntuación ($M = 21,8$) lo que representa un nivel bajo e indica que los directivos prestan muy poca atención a como se sienten emocionalmente, en contraste las opciones claridad emocional ($M = 33,0$) y reparación emocional ($M = 34,6$) las puntuaciones fueron adecuadas, lo cual sugiere que los directivos presentan capacidad favorable para entender y regular sus estados emocionales, sin embargo en ninguno de los ítems se registró el nivel alto.

Antes de realizar el análisis de correlación de las variables de estudio, se evaluó la distribución de los datos con el propósito de determinar el tipo de prueba estadística apropiada para el análisis inferencial. Considerando que la muestra la conforman 30 participantes, se aplicó la prueba de normalidad Shapiro Wilk que es la que se recomienda para análisis de muestras pequeñas ($n= 30$), lo que permite determinar si los datos se ajustan a una distribución normal. El criterio de decisión fue establecido en función del valor de significancia (p). En caso de que el valor de $p > 0,05$, se asume que los datos tienen una distribución normal y se aplicarán pruebas paramétricas, como la correlación de Pearson. En caso de que $p < 0,05$, quiere decir que los datos no alcanzan una distribución normal, por lo que es necesario aplicar pruebas no paramétricas, como la de Spearman. Esta prueba de normalidad de la información se realizó en el programa SPSS, considerando las variables inteligencia

emocional del directivo, convivencia institucional y desempeño docente.

Tabla 3. Prueba de normalidad de las variables (Shapiro Wilk)

Variables	Estadístico	Grados de libertad gl	Nivel de significancia Sig.
Inteligencia emocional del directivo	0,957	30	0,126
Convivencia institucional	0,964	30	0,214
Desempeño docente	0,948	30	0,083

Nota. $p > 0,05$ revela la distribución normal de los datos

Fuente: Elaboración propia.

En la prueba de normalidad, los datos revelaron valor de significancia mayor a 0,05 en cada una de las variables, lo cual evidenció que los datos conservan una distribución normal, por lo cual se debió de aplicar pruebas paramétricas, puntualmente el coeficiente de correlación de Pearson. Se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson por cuanto los resultados procedentes de la prueba Shapiro Wilk indicaron distribución normal de los datos.

Tabla 4. Prueba de correlación de Pearson

Variables	1 (I E del directivo)	2 (Convivencia institucional)	3 (Desempeño docente)
1. Inteligencia emocional del personal directivo	—		
2. Convivencia institucional	.48*	—	
3. Desempeño docente	.42*	.69**	—

Nota. * $p < .05$ (significativo), ** $p < .01$ (muy significativo)

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la correlación de Pearson generaron una relación positiva entre la inteligencia emocional del directivo y la convivencia institucional ($r=.48, p<.05$), esto sugiere que, cuando existen altos niveles de inteligencia emocional en el liderazgo de los

directivos, se encuentra asociado a mejores percepciones del clima institucional. En la misma línea se pudo identificar una correlación positiva entre inteligencia emocional de los directivos con el desempeño de los docentes ($r=,48$, $p <,05$) suscitando el criterio de que las competencias emocionales del personal directivo estarían influyendo en el desempeño profesional de los docentes.

En lo referente a la relación entre la inteligencia emocional del personal directivo y el desempeño de los docentes, fue positiva ($r=,42$, $p <,05$), esta realidad indica que las habilidades emocionales de los directivos podrían favorecer con el desempeño laboral de los docentes, así mismo se generó una correlación positiva significativa entre las variables convivencia institucional y el desempeño docente ($r=,69$, $p <,01$), esto señala la posibilidad de un ambiente institucional en el que priman relaciones de cooperación, respeto y participación activa, lo que ayuda a mejorar el desempeño laboral de los docentes. De forma general los resultados obtenidos sugieren que si bien, la dimensión atención emocional de los directivos obtuvo un nivel bajo (los directivos no están centrados exclusivamente en sus emociones), las demás opciones como claridad y reparación emocional fueron adecuadas (saben cómo comprender las emociones y regularlas cuando aparecen), por lo que una baja atención emocional no necesariamente es negativa en contexto de liderazgo institucional, ya que las dimensiones altas refuerzan el mantenimiento de las relaciones institucionales positivas y el fortalecimiento del desempeño de los docentes participantes en el estudio. La propuesta se encuentra dirigida al personal directivo de la Unidad Educativa Fiscomisional Ángel Barbesotti, quienes son los beneficiarios directos. Se busca el fortalecimiento de sus competencias emocionales, especialmente la

comprensión, la atención y la regulación de los estados emocionales. Los beneficiarios indirectos son los docentes para quienes mejorará el clima institucional, las relaciones interpersonales e incrementará el compromiso laboral. Además, se incluye como beneficiarios indirectos de la propuesta a los estudiantes, personal administrativo, padres de familia y sociedad en general. El objetivo general de la propuesta es “Diseñar actividades para el fortalecimiento de la Inteligencia Emocional con enfoque en la atención emocional, mejoramiento de la convivencia institucional y potenciación del desempeño docente, dirigidas al personal directivo de la Unidad Educativa Fiscomisional Ángel Barbesotti” A su vez se plantearon objetivos específicos, los cuales son; fortalecer la atención emocional en el personal directivo, desarrollar habilidades para el manejo adecuado de las emociones, mejorar la convivencia institucional mediante habilidades socioemocionales y potenciar el liderazgo basado en inteligencia emocional

En función de los resultados alcanzados en la fase diagnóstica, se propone el diseño de un programa de fortalecimiento de la Inteligencia Emocional para los directivos. Esto se desarrolla con el fin de mejorar la convivencia institucional y fortalecer el desempeño del personal docente. Esta propuesta se fundamenta en aportaciones teóricas de Berrocal y Pacheco (2004); Goleman (1988), quienes concuerdan en que la Inteligencia Emocional engloba un conjunto de habilidades que aportan en la percepción, comprensión y regulación de las emociones, enfocado en alcanzar la calidad de las relaciones interpersonales, así como el bienestar en entornos educativos. De esta manera, se diseñan 4 talleres claves, donde se impulsa que los directivos trabajen en el desarrollo de competencias emocionales, esto es fundamental para la promoción de entornos

institucionales positivos, con una comunicación efectiva, empatía y apropiada gestión de conflictos, debido a lo cual, resulta prioritario en la presente propuesta, la integración de estrategias para el reconocimiento de emociones, comunicación asertiva, regulación emocional y resolución de conflictos en entonos

formativos, además se propone la promoción de la interacción y retroalimentación entre directivos y docentes, que fortalezcan el clima institucional, el trabajo colaborativo, y la mejora de relaciones interpersonales en el establecimiento educativo.

Tabla 5. *Propuesta de talleres para fortalecer la Inteligencia Emocional de los directivos*

Talleres	Objetivo	Contenidos	Actividades	Duración
Taller 1: Reconocimiento emocional	Fortalecer la atención emocional en el personal directivo	Concepto de inteligencia emocional; identificación de emociones; conciencia emocional	Dinámica “identificando mis emociones”; registro emocional diario; análisis de situaciones reales	3 horas
Taller 2: Regulación emocional	Desarrollar habilidades para el manejo adecuado de las emociones	Regulación emocional; control del estrés; manejo de impulsos	Técnicas de respiración y relajación; role playing de situaciones conflictivas; estrategias de autocontrol	2 horas
Taller 3: Comunicación y convivencia institucional	Mejorar la convivencia institucional mediante habilidades socioemocionales	Comunicación asertiva; empatía; resolución de conflictos	Ejercicios de escucha activa; simulación de conflictos escolares; trabajo colaborativo en equipo	3 horas
Taller 4: Liderazgo emocional	Potenciar el liderazgo basado en inteligencia emocional	Liderazgo educativo; clima institucional; motivación docente	Análisis de casos; diseño de estrategias para mejorar el clima institucional; compromiso de acción	4 horas
Nota. Propuesta elaborada en base a los resultados del diagnóstico aplicado				

Fuente: Elaboración propia.

Las actividades de cada uno de los talleres buscan un fortalecimiento de la Inteligencia Emocional del personal directivo como pilar clave para el logro de la convivencia institucional y factor determinante en el desempeño de los docentes. Se espera que la Institución Educativa ponga en marcha los talleres formativos con el propósito de generar cambios significativos en la gestión de los directivos, En este sentido, se busca contribuir al desarrollo de un contexto educativo participativo, armónico, encaminado a la búsqueda del bienestar integral de quienes conforman la comunidad educativa, reforzando con las actividades de los talleres la relevancia que posee el liderazgo emocional en la eficacia de los procesos educativos. La evaluación de la

propuesta se la aplicará a mediano plazo (de 3 y 6 meses), se sugiere empleo de pre y post implementación de la propuesta, con el propósito de identificar cambios en cada una de las variables analizadas, se plantea re aplicar el cuestionario de convivencia institucional y desempeño docente a los docentes, y la escala TMMS24 al personal directivo, esto permitirá comparar resultados y comprobar el impacto de las actividades de los talleres. Además, se sugiere la implementación de registros de observación y encuestas de satisfacción que ayuden a visualizar las mejoras en las relaciones interpersonales, clima institucional y el desempeño docente, por medio del empleo de estos instrumentos se busca evidenciar la efectividad de la propuesta y realizar ajustes de

ser necesario para asegurar la mejora continua en la institución educativa. Los hallazgos descriptivos indican una percepción positiva de la convivencia institucional, en particular respecto al compromiso profesional y a la influencia del clima institucional en el desempeño docente. No obstante, esta valoración positiva debe tomarse con precaución, ya que no implica necesariamente la inexistencia de tensiones internas ni asegura que todos los procesos de participación estén consolidados. En efecto, los ítems con menor puntuación hacen referencia a la cooperación y los espacios de participación, lo que evidencia que la convivencia institucional, aunque favorable, aún puede ser fortalecida desde prácticas directivas más sistemáticas de escucha, acompañamiento y construcción colectiva.

En relación con la inteligencia emocional del personal directivo, el bajo nivel de atención emocional es un hallazgo importante que no debe tomarse solamente como una debilidad o un resultado sin importancia. Las debidas dosis de claridad y reparación emocional denotan que los directivos disponen de recursos para comprender y regular sus emociones, no obstante, la escasa atención emocional podría obstaculizar el diagnóstico temprano de malestares, tensiones o señales afectivas que se producen dentro del equipo docente. Desde este punto de vista el liderazgo emocional no consiste en reprimir o arreglar emociones sino en reconocerlas en el momento adecuado a fin de prevenir conflictos y elevar la calidad de las interacciones institucionales. De esta manera las correlaciones generadas como positivas, entre inteligencia emocional, convivencia institucional y desempeño docente, refuerzan la noción de que la inteligencia emocional es un factor clave para el fortalecimiento de estas dimensiones que interactúan en el entorno

educativo. La relación positiva entre convivencia institucional y desempeño docente de este trabajo coincide con los estudios de Tello et al. (2024) y Romero et al. (2025) quienes describen que los entornos laborales caracterizados por la colaboración, la confianza y apoyo contribuyen con la motivación de los profesionales y la calidad del trabajo.

Los resultados generados en este estudio, también se alinean con investigaciones actuales que subrayan el rol inherente de la Inteligencia Emocional en los espacios educativos los autores López y Extremera (2020) y Schoeps et al. (2021) concuerdan en que la Inteligencia Emocional en directivos y docentes se encuentra alineada de formada adecuada y positiva con el bienestar laboral y el desempeño profesional, surgiendo contextos formativos más colaborativos, avance en las relaciones interpersonales y refuerzo para la resolución de conflictos. Estos aportes teóricos avalan los hallazgos del presente estudio, donde se pudo comprobar que la Inteligencia Emocional del directivo influye en la convivencia y desempeño de los demás integrantes de la comunidad educativa.

Desde una lectura crítica, el estudio también pone de manifiesto una importante tensión metodológica. Al trabajar con una sola institución educativa y con un número reducido de directivos, los resultados ofrecen una aproximación contextualizada, pero no permiten generalizar ampliamente a otros escenarios escolares. Además, al ser un diseño transversal y correlacional no es posible establecer causalidad entre las variables. De ahí que términos como influencia o efecto deban entenderse en sentido asociativo y no como una relación causal comprobada. De acuerdo con Macías y Loor (2024), es crucial que las instituciones educativas promuevan prácticas

de liderazgo basadas en el desarrollo de la inteligencia emocional, con el propósito de impulsar mejoras en la convivencia institucional y en el desempeño general de los docentes. En este sentido, desarrollar competencias socioemocionales en el personal con funciones directivas se convierte en una estrategia clave que busca promover la calidad de servicios en todos los que conforman el ambiente educativo.

Por tal razón, la principal contribución del estudio es demostrar que la inteligencia emocional del directivo se relaciona con condiciones relacionales que pueden propiciar la convivencia institucional y el desempeño docente. A partir de estos hallazgos, la propuesta de fortalecimiento emocional es pertinente, siempre y cuando no se limite a talleres generales, sino que incorpore procesos de seguimiento, retroalimentación y evaluación de cambios en la práctica directiva. Las investigaciones futuras deberían ampliar la muestra, comparar instituciones de características distintas e integrar técnicas cualitativas que permitan comprender cómo se manifiesta el liderazgo emocional en la vida cotidiana de la escuela.

Conclusiones

El estudio permitió establecer que la inteligencia emocional del personal directivo se asocia positivamente con la convivencia institucional y con el desempeño docente. Los resultados muestran un perfil emocional caracterizado por niveles adecuados de claridad y de reparación emocional, pero con baja atención emocional. Este hallazgo indica que los directivos poseen recursos para comprender y regular sus emociones, aunque requieren fortalecer la identificación oportuna de sus propios estados emocionales y de las dinámicas afectivas del entorno institucional. La

convivencia institucional mostró una relación significativa con el desempeño docente, lo que confirma la importancia de promover ambientes laborales basados en el respeto, la comunicación, la cooperación y la participación. En este sentido, la inteligencia emocional no debe entenderse como el único factor que explica el desempeño del cuerpo docente, sino como una competencia directiva que puede facilitar mejores condiciones relacionales para el trabajo educativo.

Como limitaciones, se reconoce el tamaño reducido de la muestra y la participación de una sola institución educativa, aspectos que restringen la generalización de los resultados. Se recomienda que futuras investigaciones incluyan muestras más amplias, comparen distintos contextos escolares y utilicen enfoques mixtos para profundizar en la relación entre el liderazgo emocional, el bienestar docente, la convivencia institucional y la calidad educativa.

Referencias Bibliográficas

- Berrocal, P., & Pacheco, N. (2004). Inteligencia emocional, calidad de las relaciones interpersonales y empatía en estudiantes universitarios. *Clínica y Salud*, 15(2), 117–137. <https://www.academia.edu>
- Camacho, A., & Ceja, M. (2022). La importancia de la inteligencia emocional en educación primaria. *Revista Formación Estratégica*, (1), 1–16. <https://formacionestrategica.com/index.php/foes/article/view/88/57>
- Campuzano, A., Jumbo, C., & Lalangui, M. (2024). Desarrollo integral de los estudiantes: Importancia de la inteligencia. *Ciencia Latina*, 8(3), 1–20. https://doi.org/10.37811/el_rcm.v8i3.11959
- Checalla, E. (2021). Inteligencia emocional y el liderazgo directivo en las instituciones del distrito de Zepita, 2018. *RIEDCA*, 1(2), 1–13. <https://revistas.unap.edu.pe/riedca/index.php/riedca/article/download/432/382/1050>

- Coello, L., Mantuano, J., Enríquez, R., & Flores, L. (2024). Liderazgo emocional en la administración escolar. *Reincisol*, 3(6), 6268–6282.
[https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)6268-6282](https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)6268-6282)
- Condor, D., Ccencho, F., Condor, M., & Cruz, E. (2024). Inteligencia emocional y desempeño docente. *Polo del Conocimiento*, 9(8), 1643–1663.
<https://doi.org/10.23857/pc.v9i8.7781>
- Fuentes, N., Macías, R., & Loor, M. (2024). Inteligencia emocional como habilidad directiva. *Estudios y Perspectivas*, 4(2), 1028–1042.
<https://doi.org/10.61384/r.c.a.v4i2.274>
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Kairós.
- González, M., Franco, A., & Rosero, A. (2023). Inteligencia emocional en directivos. *LATAM*, 4(2), 171–181.
<https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.602>
- Herrera, G. (2022). Aportes de la inteligencia emocional en la educación. *Revista Electrónica de Ciencias de la Educación*, 5(1), 1–14.
<http://dx.doi.org/10.35381/e.k.v5i1.1796>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw-Hill.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008>
- Lino, R., & Vargas, L. (2025). Influencia de la inteligencia emocional en estudiantes. *Ciencia Latina*, 9(1), 1–17.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16546
- Mérida, S., & Extremera, N. (2020). Emotional intelligence and teacher burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 1–18.
<https://doi.org/10.3390/ijerph17030932>
- Nole, C., & Hernández, J. (2025). Análisis de la inteligencia emocional en estudiantes. *Nova Praxis*, 1(2), 133–150.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10415530.pdf>
- Ramírez, M., Concha, G., Herrera, G., & Córdova, O. (2024). Impacto de la inteligencia emocional en liderazgo educativo. *Revista Social Fronteriza*, 4(5), e45438.
[https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4\(5\)438](https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(5)438)
- Rocha, G., & Chicaiza, N. (2023). Inteligencia emocional en el proceso educativo. *Polo del Conocimiento*, 8(10), 1–29.
<https://doi.org/10.23857/pc.v8i10.6152>
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(1), 185–211.
<https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Salovey, P., Mayer, J., Goldman, S., Turvey, S., & Palfai, G. (1995). *Trait Meta-Mood Scale (TMMS-24)*.
<https://psicologiaveracruz.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/02/trait-meta-mood-scale-tmms-24.pdf>
- Schoeps, K., Tamarit, A., Barrera, U., & González, R. (2021). Emotional skills training. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–10.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.659328>
- Segovia, M., Collaguazo, M., & Navas, W. (2025). Liderazgo educativo e inteligencia emocional. *Prospherus*, 2(3), 123–137.
<https://doi.org/10.63535/fgmzpk94>
- Silva, L., & Vargas, C. (2024). Inteligencia emocional en estudiantes. *Podium*, 45, 143–162.
<https://doi.org/10.31095/podium.2024.45.9>
- Urréa, H., Cotto, J., Sánchez, J., & Díaz, G. (2022). Metodología de la investigación. ACVENISPROH.
<https://doi.org/10.47606/ACVEN/ACLIB0017>
- Villafuerte, J., & Ortega, J. (2025). Habilidades directivas e inteligencia emocional. *Tribunal*, 5(10), 120–138.
<https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v5i10.106>
- Yaranga, M., & Yaranga, N. (2024). Desempeño docente. *Revista Tecnológica-Educativa*, 17(2), 317–326.
<https://doi.org/10.37843/rted.v17i2.579>
- Zambrano, Y., & Raymundo, J. (2024). Inteligencia emocional en educación. *Yachasun*, 6(11), 137–147.

<https://editorialibkn.com/index.php/Yachas/un/article/view/243>



Esta obra está bajo una licencia de **Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional**. Copyright © Shirley Jassmin Cedeño Tejena, Luis Alfredo Barboza Mina, Perla León López y César Castillo Montúfar.

Declaraciones éticas y editoriales del artículo
Contribución de los autores (Taxonomía CRediT) Shirley Jassmin Cedeño Tejena: conceptualización de la investigación, diseño metodológico, análisis formal de resultados, redacción del borrador original y revisión final del manuscrito. Luis Alfredo Barboza Mina: validación metodológica, organización y tabulación de datos, apoyo en el análisis estadístico, revisión bibliográfica y corrección académica del manuscrito. Perla León López: aplicación de encuestas en la institución educativa objeto de estudio, recolección de datos, supervisión del proceso investigativo, apoyo en la interpretación de resultados y aprobación de la versión final del artículo. César Castillo Montúfar: supervisión, metodología, validación, redacción, revisión y edición del manuscrito científico.
Declaración de conflicto de intereses Los autores declaran que no existe conflicto de intereses en relación con la investigación presentada, la autoría del manuscrito ni la publicación del presente artículo.
Declaración de financiamiento La presente investigación no recibió financiamiento específico de agencias públicas, comerciales o de organizaciones sin fines de lucro. En caso de existir financiamiento institucional o externo, este deberá ser declarado explícitamente por los autores en esta sección.
Declaración del editor El editor responsable certifica que el proceso editorial del presente artículo se desarrolló conforme a los principios de integridad científica, transparencia y buenas prácticas editoriales. El manuscrito fue sometido a un proceso de evaluación mediante revisión por pares doble ciego, garantizando la confidencialidad de la identidad de los autores y revisores durante todo el proceso de dictamen académico. Asimismo, el editor declara que el artículo cumple con los criterios científicos, metodológicos y éticos establecidos por la revista.
Declaración de los revisores Los revisores externos que participaron en la evaluación del presente manuscrito declaran haber realizado el proceso de revisión de manera objetiva, independiente y confidencial. Asimismo, manifiestan que no mantienen conflictos de interés con los autores ni con la investigación evaluada, y que sus observaciones y recomendaciones se fundamentan exclusivamente en criterios científicos, metodológicos y académicos.
Declaración ética de la investigación Los autores declaran que la investigación se desarrolló respetando los principios éticos de la investigación científica, garantizando la confidencialidad de los datos y el respeto a los participantes del estudio. En los casos en que la investigación involucre seres humanos, los procedimientos deben ajustarse a los principios éticos establecidos en la Declaración de Helsinki y a las normativas institucionales correspondientes.
Declaración sobre el uso de inteligencia artificial Los autores declaran que el uso de herramientas de inteligencia artificial, en caso de haberse utilizado durante el proceso de investigación o redacción del manuscrito, se realizó únicamente como apoyo técnico para mejorar la claridad del lenguaje o el análisis de información, manteniendo siempre la responsabilidad intelectual sobre el contenido del artículo. Las herramientas de inteligencia artificial no fueron utilizadas como autoras del manuscrito ni sustituyen la responsabilidad académica de los investigadores.
Disponibilidad de datos Los datos que respaldan los resultados de esta investigación estarán disponibles previa solicitud razonable al autor de correspondencia, respetando las normas éticas y de confidencialidad establecidas por la investigación.

