

Inteligencia emocional en el liderazgo gerencial del director de educación media diversificada y profesional

Liyibeth González

Postgrado de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia.

Mónica Peñaloza Acosta

Profesora ordinaria de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador-IPREM. Profesora especial del Postgrado de la Facultad de Humanidades y Educación de Universidad del Zulia.

Virginia Pirela Salas

Profesora titular jubilada de la Universidad del Zulia

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la inteligencia emocional en relación con el liderazgo gerencial que asume el director de educación media diversificada y profesional. El tipo de estudio fue descriptivo-correlacional, con un nivel descriptivo y analítico, un diseño no experimental-transaccional y de campo. La muestra estuvo conformada por 4 directivos considerándose censal y para los docentes estuvo constituida por 67 docentes, el instrumento fue sometido a un proceso de validez y para la confiabilidad se obtuvo 0.9, considerándose altamente confiable. Los resultados permitieron demostrar que existe una correlación positiva considerable, evidenciando que una mayor proporción de la inteligencia emocional de estos directores, traduce una mayor proporción del liderazgo gerencial y viceversa.

Palabras clave: Liderazgo gerencial, inteligencia emocional, relaciones interpersonales, relaciones intrapersonales, empatía.

Recibido: 13-08-2010 ~ Aceptado: 15-01-2011

Emotional Intelligence in the Managerial Leadership of the Director for Diversified and Professional High School

Abstract

The objective of this research was to determine the emotional intelligence related to managerial leadership assumed by directors of diversified and professional high schools. The study was of the descriptive-correlational type, with a descriptive and analytic level and a non-experimental, transactional, field design. The sample consisted of 4 directors considered census and 67 teachers. The instrument was subjected to a validation process and a high reliability of 0.9 was obtained. Results demonstrate a significant positive correlation, showing that a higher proportion of emotional intelligence in these directors reflects a higher proportion of managerial leadership and vice versa.

Keywords: Managerial leadership, emotional intelligence, interpersonal relations, intrapersonal relations, empathy.

1. Introducción

Actualmente se ha difundido la tendencia que la inteligencia emocional debe estar mediada por la capacidad de reconocer los sentimientos propios y de los demás, lo que le asigna a la gerencia un sentido más humano que privilegia la capacidad para regular sentimientos propios y ajenos, direccionando las emociones hacia un pensamiento que active de manera favorable la capacidad resolutoria del gerente.

En este orden, la inteligencia emocional se presenta como la capacidad que tiene el individuo de monitorear y regular los sentimientos propios y ajenos, y de utilizar

sus emociones para guiar el pensamiento hacia la acción. En este sentido, Córtese (2003) destaca el término inteligencia emocional se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales propios y en los demás. Implica dirigir y equilibrar las emociones. Asimismo, como la capacidad para captar las emociones de un grupo y conducirlas hacia un resultado positivo. Este talento se puede aprender y cultivar en las organizaciones y es tarea del gerente, determinar si posee dichas aptitudes, lo que le permite, desempeñar sus funciones bajo un estilo de liderazgo estimulado, visionario y transformacional, para dirigir el

esfuerzo humano hacia la efectividad, tanto en los docentes como en las organizaciones.

En este contexto, el liderazgo gerencial del director se presenta como una condición de intercambio que permite a los seguidores aprovechar su energía desde adentro y fuera, con y para la gente, permitiendo alcanzar objetivos previamente previstos y unificados en el colectivo institucional. De allí, que el liderazgo es un asunto que incumbe a todos, dentro de criterios de convivencia de personas con distintos intereses, ajustada a las demandas cambiantes del entorno y al compromiso que enrumbe las acciones hacia la misión y visión del nivel educativo, en este caso, medio diversificado y profesional.

2. Planteamiento del problema

Los cambios acelerados que ocurren en el sector educativo, han llevado a las organizaciones del estado, a implementar nuevas políticas de selección del personal directivo, introduciendo cambios, tanto en las habilidades personales como en las sociales, considerando la manera como se relacionan consigo mismo y con los demás. En tal sentido, no sólo se juzga al individuo por la inteligencia, formación o experiencia poseída; sino también por la capacidad de ser un buen mediador ante situaciones emocionales

críticas, capaz de despertar la confianza, así como de establecer una adecuada relación interpersonal.

En la actualidad, para la UNESCO (2002) los países latinoamericanos han utilizado diversos elementos para mejorar la calidad en sus organizaciones educativas, teniendo como potencial las personas emocionalmente inteligentes, puesto que aprenden a controlar las emociones beneficiando el trabajo desempeñado, determinando en gran medida su éxito o fracaso. Se puede decir, que la inteligencia emocional en las organizaciones comienza por uno mismo. Al usar las emociones para reforzar el rendimiento en las relaciones laborales, se está ante el reto de fomentar o inspirar el desarrollo de la inteligencia emocional entre los docentes y directores de una organización educativa.

La sociedad venezolana trata de adecuarse a las demandas de mayor participación, con relaciones menos autoritarias; esto requiere líderes democráticos, más concertadores; es decir, que basen su capacidad en el poder de convencimiento, más que en la imposición. Del mismo modo, necesita líderes orientadores del talento, la creatividad, la responsabilidad; como requisito de las organizaciones en continuo aprendizaje. Al respecto, Goleman (2004), afirma que la tarea fundamental del líder emocionalmente inteligente es crear organizaciones donde muestre experticia en mover

a sus colaboradores, para que se conozcan a sí mismos en la organización. También, se deben incorporar a las organizaciones educativas personas capaces de reconocer la realidad, ayudar a sus colaboradores a identificar las habilidades y apoyarse en las fortalezas de la organización.

Asimismo, las instituciones educativas giran alrededor de un proceso de transformación, donde se hace especial énfasis en elevar la calidad en las acciones gerenciales, hacia las exigencias educativas del momento. Según lo evidenciado por los investigadores, es la educación venezolana, se ha visto afectada por actuaciones rígidas que generan incapacidad para la autorrealización y empatía, por ello, se requieren directores con liderazgo e inteligencia emocional suficiente para desempeñar su trabajo con alta capacidad social y resolutiva.

Sobre lo expuesto, Gibson y otros (2005, p.492), definen el liderazgo como "el proceso de influir en otros, para facilitar el logro de los objetivos pertinentes para la organización." Si se trata de aplicar el concepto en la realidad, es posible observar directores y otros gerentes educativos, que pueden no poseer la habilidad de alcanzar la confianza y el esfuerzo en el grupo al que pertenecen, ante esto se podría hablar de la existencia de una gerencia sin liderazgo. Por ende, se debe adicionar la necesidad de desarrollar un liderazgo capaz de constituir un

factor fundamental en el manejo y mejoramiento de la organización.

Lo anterior, pone en evidencia la actuación de algunos gerentes educativos, con respecto a su liderazgo, y como éste modifica la disposición del colectivo para actuar de manera comprometida, encontrando gerentes educativos que emiten órdenes sin previa consulta a los docentes y demás miembros de la comunidad, provocando el desinterés al trabajo, aunado a una actuación inactiva en la toma de decisiones disminuyendo el sentido de la responsabilidad y la posibilidad de trabajar en equipo.

Por otra parte, se evidencian directores con poca receptividad y autocompromiso con las actividades emprendidas y sus resultados, lo que transmiten un bajo nivel de estímulo hacia la participación, asimismo, pérdida de la motivación afectada por la autoconciencia y autorregulación de la actuación del directivo ante los conflictos que le exigen ser un líder con empatía, visionario y situacional en capacidad para introducir transformaciones importantes, apoyado en las habilidades personales e ir erradicando el liderazgo gerencial, autocrático y liberal, que al utilizar su poder lo hace de manera impositiva o desestima las situaciones al carecer de un nivel de interdependencia que frena su racionalidad al tomar decisiones.

Todo lo anterior se construye en evidencia desde la cual se abre la

posibilidad para estudiar la inteligencia emocional y el liderazgo gerencial de educación media y diversificado en el Municipio Jesús Enrique Lossada, donde se evidencia un liderazgo que según Bracho (2004) no logra sensibilizar al personal para intervenir las necesidades de las instituciones, y en algunos casos se centra en cuestionar los resultados sin coordinar el proceso, por lo cual, no establece una misión compartida, el cual limita al personal para actuar por iniciativa propia.

Esto genera incapacidad para dirigir eficazmente, pérdida del incentivo y reconocimiento del personal, dificultades para aceptar el liderazgo de otras personas. Por otro lado, pareciera que en las instituciones objeto de estudio, los directores asumen una actitud totalmente diferente en cada una de las circunstancias que deben resolver, presentando una indefinición del estilo que tiende a confundir y a opacar su imagen. Toda esta situación lleva a plantear diferentes percepciones del comportamiento del liderazgo del gerente, manifiestos en las prácticas de su habilidad gerencial para llevar a cabo sus labores directivas, e inducir al personal hacia metas organizacionales.

De este modo y con base en lo planteado, se evidencia que cuando los gerentes desconocen las herramientas del liderazgo para hacer efectivo su trabajo, desaprovechan la capacidad para manejar sus pro-

pias emociones o impulsos, limitando su comportamiento empático y el clima relacional positivo.

3. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Determinar la inteligencia emocional en relación con el liderazgo gerencial que asume el director de educación media diversificada y profesional.

Objetivos específicos

- Identificar las dimensiones de la inteligencia emocional que predomina en los estilos de liderazgo gerencial que ejercen los directores de educación media diversificada y profesional.
- Caracterizar la inteligencia emocional que demuestran los directores de educación media diversificada y profesional.
- Identificar los estilos básicos ejercidos por los directores de educación media diversificada y profesional.
- Determinar las tendencias actuales posicionadas en el liderazgo gerencial de educación media diversificada y profesional.

4. Consideraciones teóricas

Inteligencia emocional

En las organizaciones educativas resulta apremiante estudiar la

capacidad de dirigir, orientar y fortalecer las relaciones tanto personales como sociales; para así, mejorar los esfuerzos colectivos, hacia una continua innovación y adaptación a las nuevas exigencias organizacionales. En este sentido, los cambios más positivos que se pueden generar en las vidas de los seres humanos es el conocimiento de las propias emociones así como la capacidad de dirigir y avanzar el desarrollo de las capacidades humanas con eficiencia, aprovechando la inteligencia emocional.

Al respecto, Goleman (2004), define inteligencia emocional como la capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos, el poder auto motivarse para manejar positivamente las emociones internas y las relaciones en los demás. Este mismo autor indica que la inteligencia emocional permite la conciencia de los propios sentimientos en el momento en que se experimenta dándole una atención progresiva a los propios estados internos. En esta conciencia auto-reflexiva, la mente observa, investiga las experiencias mismas, incluidas las emociones y la conciencia de sí mismo, para conservar la auto-reflexión.

De igual forma, Salovey y Mayer (1999) plantea, la inteligencia emocional como la capacidad que tiene el individuo de monitorear así como de regular los sentimientos propios y ajenos, utilizando sus emociones para guiar el pensamien-

to de la acción. Estos autores utilizan el término emoción para referirse a un pensamiento así como los estados psicológicos y biológicos, autocontrolables. En este sentido, agrega Córtese (2003) que el término inteligencia emocional se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales propios y en los demás. Implica dirigir y equilibrar las emociones. Para Salinas (2006), es la capacidad para captar las emociones de un grupo y conducirlas hacia un resultado positivo. También aclara que este talento se puede aprender a cultivar en las organizaciones, además, es tarea de cualquier persona determinar si posee dichas aptitudes.

Dimensiones de la inteligencia emocional

Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas también tienen más probabilidades de sentirse satisfechas, ser eficaces en su vida y dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad; las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad.

De igual forma, Goleman (2004) señala, que la inteligencia puede ser intrapersonal, interpersonal, verbal, musical, corporal, espa-

cial, matemática y últimamente se hacen trabajos de investigación sobre la inteligencia emocional, la cual mide la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar estados de ánimo propios. En consecuencia, la inteligencia emocional es la facultad de concebir, conocer y comprender las cosas; se entiende que la inteligencia se puede medir en base a la concepción, conocimiento y la comprensión de los estímulos que percibe el ser humano utilizando, como medio la memoria y la mente, los cuales son componentes del cerebro. La memoria como factor específico del aprendizaje y la mente como un estado de ánimo o relación emotiva. La inteligencia emocional está mediada por las siguientes dimensiones intrapersonal e interpersonal.

Inteligencia Intrapersonal es una capacidad correlativa, vuelta hacia el interior, que permite formar un modelo preciso y realista de uno mismo y ser capaz de usar ese modelo para operar eficazmente en la vida. Existe una dimensión de la inteligencia intrapersonal que está ampliamente mencionada, con lo planteado por Goleman, entre estas: autoconciencia, autorregulación y motivación.

Inteligencia Interpersonal es la capacidad para comprender a los demás: que los motiva, como operan, como trabajar cooperativamente con ellos. En este sentido las personas con destrezas sociales son há-

biles para convencer a la gente. Ajustan sus presentaciones para agradar a los oyentes. Usan estrategias complejas, como la influencia positiva, para lograr consenso y apoyo. Recurren a puestas en escena dramáticas para establecer con claridad su punto de vista, desarrollan dos grandes habilidades la empatía y poseen destreza social. Entre los elementos de la inteligencia interpersonal se encuentran: empatía y habilidades sociales.

Liderazgo gerencial

El liderazgo es una acción de la cual fluye energía interna de las personas, lo que implica la presencia de todo un cúmulo de intereses, sentimientos, aspiraciones, valores, actitudes y reacciones humanas. De igual modo, es el proceso de influir sobre las actividades individuales y de grupo en la fijación o consecución de metas.

Para Gibson y otros (2005, p.225), definen el liderazgo gerencial como "el proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización, que producen efectos significativos y de efectos directos de los objetivos difíciles". Mientras que, Robbins y Coulter (2005, p.350), definen el liderazgo como "el proceso de influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos". Es importante destacar que las definiciones anteriores llevan al

mismo fin: al liderazgo que son características que poseen aquellas personas que dirigen y orientan a otros mediante sus habilidades y conocimientos para que así logren que las personas se dirijan voluntariamente al logro de objetivos.

En efecto, existen muchas características que pueden tener los líderes de hoy, pero casi sin duda alguna, la capacidad principal que debe tener todo líder en la actualidad es su capacidad de asimilación y de adaptabilidad a los diferentes cambios de afronte durante su carrera o su trayectoria. Las personas cambian, y sus líderes deben cambiar con ellos. Es importante destacar, que el liderazgo puede ser explicada por una serie de componentes que están presentes en la interacción del personal y gerente; entre estos elementos se encuentran el líder, los liderizados y la situación de liderazgo en la cual actúan, en donde se extraen criterios para liderizar, tomar decisiones y actuar.

Vale la pena recalcar que el liderazgo dentro del sistema educativo presenta la forma más viable para enfrentar al mundo, el cual se debate entre dos corrientes el humanismo y la globalización. Además, las habilidades emocionales presentes en el liderazgo gerencial del director generarán el éxito o fracaso de la institución educativa asimismo, el estilo de liderazgo es la congruencia de acciones emprendidas por el líder. Esas acciones son percibidas y

asumidas por los docentes, dependiendo de la motivación y orientación transmitidas por el director.

Estilos básicos

El liderazgo es una construcción ente los actores comprometidos con el hecho educativo que pone a prueba la capacidad del colectivo para actuar y decidir desde el proyecto institucional y social. El estilo básico es sencillamente como es cada persona, que se refleja en su comportamiento ante el grupo, independientemente de las funciones que cumpla en la institución.

Por su parte, Davis y Newstrom (2002), definen los estilos de liderazgo como el conjunto total de acciones explícitas o implícitas de los líderes, según la percepción propia de los empleados. Siendo una combinación constante de filosofías, habilidades, rasgos y actitudes inherentes al comportamiento de la persona que posee la responsabilidad de dirigir grupos u organizaciones siendo capaces de dar solución a los problemas que se les presenten.

Es importante resaltar la existencia de varios tipos de estilos de liderazgo modernos, cuyas características varían una de otra, las cuales han servido de estudio para muchos autores de la gerencia, ciencia donde convergen ideas con respecto al estilo de liderazgo que requiere el gerente de las organizaciones del nuevo milenio. Cada uno de los au-

tores se apoya una teoría desde su propia perspectiva considerando la importancia de las buenas relaciones entre los gerentes y sus colaboradores. Entre los estilos básicos se encuentran: autocrático, democrático y liberal.

Tendencias que explican el liderazgo

Son varias las tendencias que buscan explicar el liderazgo dentro de un contexto amplio y más humano. Estas tendencias procuran superar y hacer una crítica a los estilos de liderazgo que en algunos casos, han ignorado variables situacionales importantes que no pueden ser dejadas a un lado, entre estas: el situacional, transaccional, transformacional y visionario.

5. Metodología

El tipo de investigación en este estudio fue descriptivo-correlacional y de campo. En este sentido, Hernández y otros (2006, p.150), definen la investigación descriptiva como "aquella que busca especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno sometido a análisis".

Asimismo, los autores antes mencionados (2006, p.163) destacan, la investigación correlacional como "aquella que tiene el propósito de medir el grado de relación en-

tre dos o mas variables", es decir, en este caso, se determinó el grado de relación existente entre las variables inteligencia emocional y liderazgo gerencial. Igualmente, Sabino (2000, p.26) señala que la investigación de campo "permite verificar las verdaderas condiciones en que se han conseguido los datos, haciendo posible su revisión o modificación en el caso de que surjan dudas respecto a su calidad".

El diseño de la investigación en este estudio fue no experimental, transeccional-descriptivo. Para Arias (2004, p.47), el diseño de investigación "es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado". En el mismo orden, Sabino (2000, p.98), plantea que el diseño de investigación "se ocupa precisamente de esta tarea, su objetivo es proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determine las operaciones necesarias para hacerlo". Igualmente Hernández y otros (2006, p.220), plantean que un diseño no experimental "es un estudio que se realiza sin manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos".

La población o universo de estudio, estuvo constituida por 4 directores y 67 docentes que hacen un total de 71 personas que laboran en

las instituciones de Educación Media y Diversificada del Municipio Jesús Enrique Losada. Para recopilar la información se aplicó la técnica de la encuesta, la cual según Bernal (2000), "es una técnica de recolección que se fundamenta en el cuestionario o conjuntos de preguntas preparadas con la intención de obtener información de las personas". El cuestionario estuvo dirigido a los directores y reorientado a los docentes; con cinco alternativas de respuestas y con 36 ítems respectivamente.

La técnica de análisis de los datos permite estimar cuantitativamente los resultados de una investigación mediante el ordenamiento, categorización, codificación y tabulación estadística de la información obtenida, para posteriormente desarrollar su procesamiento e interpretación.

6. Resultados

Para emitir la discusión de los resultados en esta investigación, se comparó el análisis de los resultados con la teoría planteada, atendiendo los objetivos propuestos, como se presenta a continuación.

En cuanto a las dimensiones de la inteligencia emocional que predominan en los estilos de liderazgo gerencial que ejercen los directores de educación media diversificada y profesional, en los planteles educativos de administración pública, se

identificó que predomina la autorregulación en un comportamiento alto, lo que significa que casi siempre los directores controlan sus impulsos negativos para mantener su imagen profesional, tal como lo señala Goleman (2000), quien plantea que la autorregulación significa el manejo de impulsos, además de sentimientos inquietantes. En este orden, los directores estudiados poseen confianza en sí mismo durante sus relaciones personales, reorientando situaciones que pudieran generar sentimientos inquietantes en el personal de educación media diversificada y profesional.

También se identificó que la dimensión autoconciencia la ejercen los directores en los estilos de su liderazgo gerencial con un comportamiento moderado, reflejándose que algunas veces estos directores reconocen sus defectos personales durante las actividades de trabajo. Para Grey (2006), el manejo de la autoconciencia permite tomar en cuenta los valores así como las metas en la toma de decisiones. En consecuencia, es necesario que los directores controlen sus emociones, brindando objetividad en las decisiones de trabajo, atrayendo con facilidad hacia sí mismo al personal durante la relación laboral.

En forma no beneficiosa, se identificó que con un comportamiento bajo los directores ejercen la motivación, evidenciándose que casi nunca motivan al personal para

que asuman otras responsabilidades, de manera que alcancen niveles superiores de efectividad en el entorno laboral de educación media diversificada y profesional. Este es un comportamiento opuesto a lo establecido por Robbins (2004), cuando describe a la motivación como la disposición para desarrollar altos niveles de esfuerzos a fin de lograr las metas organizacionales. Por consiguiente, los directores ameritan sentirse motivados con la función directiva que ejercen en su trabajo, con reconocimientos afectivos ante los logros institucionales.

En relación a caracterizar la inteligencia emocional que demuestran los directores de educación media diversificada y profesional, en los planteles educativos de administración pública, se reflejó que con un comportamiento muy alto la empatía caracteriza a la inteligencia emocional de estos directores, es decir, siempre estiman al personal que comparten su gestión en la organización laboral, afirmando lo planteado por Cabrera (2003), quien considera a la empatía como la capacidad de tener conciencia y captar los sentimientos, necesidades e intereses de los otros, lo que implica saber qué quieren o qué necesitan y cultivar la afinidad con una amplia diversidad de personas. Obviamente, los directores ofrecen confianza al personal cuando detectan comportamientos hostiles en el entorno laboral.

En igual forma favorable, se reflejó que la habilidad personal en un comportamiento alto caracteriza a la inteligencia emocional de los directores de educación media diversificada y profesional, lo que significa que casi siempre estos directores promueven relaciones armoniosas entre el personal, modelando la ética personal para proyectar la profesional. Estos son habilidades que según Lorenzo (2006), están relacionadas con la aptitud personal, las cuales determinan el dominio de uno mismo. Evidentemente, los directores están respetando al personal de las instituciones de educación media diversificada y profesional, de manera de recibir igual trato de ellos.

En lo que respecta a los estilos básicos ejercidos por los directores de educación media diversificada y profesional, en los planteles educativos de administración pública, se identificó que el estilo liberal en un comportamiento alto es ejercido por estos directores, reflejándose que casi siempre conforman equipos docentes para que atiendan los problemas detectados en las instituciones de educación media diversificada y profesional, estos son directores que según White y Lippitt (1999), permiten total libertad para la toma de decisiones individuales o grupales, participando en ellas sólo cuando el grupo lo solicita. Obviamente los directores, procuran no comprometerse en la solu-

ción de problemas que escapan de sus competencias, desatendiendo aquellos problemas que no requieren respuesta inmediata.

Asimismo, se identificó que los estilos autocrático y democrático en un comportamiento moderado son ejercidos por los directores de educación media diversificada y profesional, esto es, algunas veces estos directores imponen su opinión aún cuando no la comparta el personal y amplían las probabilidades de participación cuando sea necesario para la comunidad. Al respecto Davis y Newstrom (1999), consideran que los estilos de liderazgo varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia la tarea o las personas. Es por ello, que los directores requieren de un liderazgo que busque el equilibrio entre los estilos básicos gerenciales, demandando una visión prospectiva, conveniente para la solución de los retos y alternativas institucionales.

En lo concerniente a determinar las tendencias posicionadas en el liderazgo del director de educación media diversificada y profesional, en los planteles educativos de administración pública, se evidenció que se posicionan la situacional y la transaccional en un comportamiento moderado en el liderazgo de este director, es decir, algunas veces, los directores estudiados procuran no perder la calma ante situaciones conflictivas en el lugar de tra-

bajo y gozan de la estima en la comunidad local de las instituciones de educación media diversificada y profesional. En este contexto, Gento (2000), considera que es fundamental para el gerente educativo, aumentar sus opciones y sus posibilidades de cambios, promoviendo un modelo de liderazgo de variabilidad adecuado a la situación del momento o circunstancia. En consecuencia, los directores ameritan establecer criterios de control que mantengan el equilibrio institucional, reforzando la dignidad del personal docente cada vez que sea necesario.

En forma desfavorable, se reflejó que se posicionan las tendencias transformacional y visionaria en un comportamiento bajo en el liderazgo del director de educación media diversificada y profesional, en los planteles educativos de administración pública, lo que significa que casi nunca los directores eligen sus colaboradores entre el personal que demuestra responsabilidad en los cargos asignados, llevando a cabo retos alcanzables durante el desarrollo de su gestión, contradiciendo lo planteado por Cardona (2001), quien señala que un líder con estas tendencias es capaz de identificar amenazas, riesgos y oportunidades donde intervengan factores internos y externos, con fines de beneficio y productividad. De allí, que los directores estudiados, necesitan consolidar la participación de las

comunidades en las decisiones que contribuyan a favorecer las instituciones de educación media diversificada y profesional, logrando el respaldo cuando propongan proyectos de crecimiento comunitario.

Para culminar, al establecer la relación existente entre la inteligencia emocional y el liderazgo gerencial de los directores de educación media diversificada y profesional, en los planteles educativos de administración pública, se reflejó una relación positiva, es decir, a medida que se incrementa la inteligencia emocional de estos directores, se incrementa el ejercicio de su liderazgo gerencial. En este sentido, Salovey y Mayer (1999), refieren que la inteligencia emocional se asocia a la capacidad para monitorear las emociones propias y de un colectivo con incidencias en el pensamiento y la acción, implicando un estado psicológico de sentir y modificar emociones para lograr un equilibrio. Por consiguiente, el estilo gerencial del director requiere influir en el personal para facilitar el logro de objetivos pertinentes para las organizaciones de educación media diversificada y profesional, que produzcan efectos significativos y directos de los objetivos difíciles.

7. Conclusiones

Después de analizar y discutir los resultados obtenidos en este estudio, se procedió a la emisión de

un cuerpo de conclusiones en consideración a los objetivos propuestos:

Al identificar las dimensiones de la inteligencia emocional que predominan en los estilos de liderazgo gerencial que ejercen los directores de educación media diversificada y profesional, de los planteles educativos de administración pública, se reportó según los sujetos estudiados, que casi siempre predomina la autorregulación en el estilo de liderazgo de estos directores y algunas veces la autoconciencia; encontrándose desfavorable la motivación, al reportarse que casi nunca esta dimensión de la inteligencia emocional es ejercida por los directores de estas instituciones; lo que exige mayor fortalecimiento para alcanzar el equilibrio efectivo de sus emociones.

Al caracterizar la inteligencia emocional interpersonal que demuestran los directores de educación media diversificada y profesional, de los planteles educativos de administración pública, se reportó que estos directores siempre demuestran empatía en sus relaciones con el personal de estas instituciones y casi siempre desarrollan habilidades personales para manejar situaciones emocionales, que benefician el trabajo desempeñado con posibilidades de crecimiento institucional.

Al identificar los estilos básicos ejercidos por los directores de edu-

cación media diversificada y profesional, de los planteles educativos de administración pública, se reportó según los sujetos estudiados, que casi siempre estos directores ejercen un estilo liberal y algunas veces los estilos autocrático y democrático; lo que exige un mayor equilibrio de estos estilos básicos en el liderazgo de los directores de estas organizaciones escolares.

Al determinar las tendencias posicionadas en el liderazgo del director de educación media diversificada y profesional, de los planteles educativos de administración pública, se reportó que algunas veces el director tiende a posicionarse de un liderazgo situacional y transaccional ante las situaciones conflictivas del entorno educativo; y casi nunca se posiciona de un liderazgo transformacional y visionario, que guíe al personal de estas escuelas en la dirección de los objetivos propuestos.

Al establecer la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo gerencial de los directores de educación media diversificada y profesional, en los planteles educativos de administración pública, se mostró que existe una correlación positiva considerable, evidenciando que una mayor proporción de la inteligencia emocional de estos directores, traduce una mayor proporción del liderazgo gerencial y por el contrario; una menor proporción de la inteligencia emocional, tradu-

ce una menor proporción del liderazgo gerencial.

Referencias bibliográficas

- ARIAS, F. (2004). **El proyecto de investigación. Introducción a la Metodología Científica**. Cuarta Edición, Editorial Episteme. Caracas-Venezuela.
- BERNAL, L. (2000). **Metodología de la investigación para administración y economía**. Santa Fe de Bogota. Colombia. Pearson Educación.
- BRACHO, L. (2004). Relación entre el liderazgo gerencial de los directores en los equipos de trabajo de las escuelas de la I y II etapa de Educación Básica del Municipio Maracaibo. Tesis de grado. UBA. Maracay.
- CABRERA, J. (2003). Motivación La Habana Prof. Auxiliar Grupo de Técnicas de Dirección. Cuba. Universidad Agraria de La Habana.
- CARDONA, P. (2001). Liderazgo relacional, en Álvarez de Mon *et al.*, **Paradigmas del liderazgo** (pp. 131-141). México: McGraw-Hill.
- CORTESE, A. (2003). La Inteligencia Emocional en la empresa. Disponible en www.sht.com.ar. Extraído el 28 -04-07
- DAVIS; K. y NEWSTRON; J. (2002). **Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional**. Octava edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- GENTO, S. (2000). **Instituciones educativas para la calidad total**.

*Liyibeth González, Mónica Peñaloza Acosta y Virginia Pirela Salas
Inteligencia emocional en el liderazgo gerencial del director de educación media...*

- Editorial Muralla. S.A. 2da Edición.**
- GOLEMAN, D. (2000). **El Liderazgo Resonante crea más.** Caracas. Edit. Melvin C.A.
- GOLEMAN, D. (2004). **La inteligencia emocional.** Editorial Kairos. España.
- GREY, J. (2006). **Inteligência emocional** www.inteligencia-emocional.ogr
- HERNÁNDEZ, R. y otros. (2006). **Metodología de la Investigación.** Editorial McGraw-Hill. Interamericana. México.
- LORENZO, R. (2006). **Competencias Asociadas con el talento para la dirección.** La Habana Organización Mundial de Mujeres del Tercer Mundo
- ROBBINS, S. (2004). **Comportamiento Organizacional.** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. Décima edición. México.
- ROBBINS, S. y COULTER, C. (2005). **Administración.** Edit. Pearson Prentice Hall. Octava edición.
- Sabino, C. (2001). **El Proceso de Investigación.** Editorial Panapo. Caracas.
- SALOVERY, P. y MAYER, J. (2000). **Inteligencia emocional.** Vergara editor.
- WHITE, P. y LIPPITT, R. (1999). **Leader Behavior and Member reaction climates.** McGraw-Hill. New York.