

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y COMPETENCIAS GERENCIALES DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN DOCENTES Y DIRECTORES DE ESCUELAS PÚBLICAS Y PRIVADAS

Emotional intelligence and managerial leadership competencies in teachers and principals of public and private schools

Jhajaira Evelyn Carrasco-Valencia
jcarrascov@unsa.edu.pe
Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa
<https://orcid.org/0000-0002-7336-8012>

Mary Luz Cayllahue-Huaman
mcayllahueh@unsa.edu.pe
Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa <https://orcid.org/0000-0001-9579-5640>

Anyoly Briggette Gonzales-Sanchez
agonzalessan@unsa.edu.pe
Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa
<https://orcid.org/0000-0003-3837-1803>

Recibido: 24-04-2023

Aceptado: 19-08-2023

Publicado: 09-10-2023

Resumen

Estudios previos han determinado la importancia de la inteligencia emocional en el contexto educativo, por este motivo, el presente estudio se enfoca en identificar la correlación entre la inteligencia emocional y las competencias gerenciales del liderazgo directivo. La muestra corresponde a 120 directores y docentes de escuelas públicas y privadas que cursan una maestría en Educación en una importante universidad del Perú. Se realizó una investigación cuantitativa, con diseño no experimental, de nivel correlacional y de corte transversal. Se utilizó la técnica de la encuesta, aplicando la “Escala de Inteligencia Emocional (EIS)” y el “Cuestionario para la Valoración de las Competencias Gerenciales”. El análisis de la prueba de Spearman reveló que existe una correlación positiva media y débil. Los resultados de la investigación determinaron una correlación de 0,484. Se concluye, que existe una correlación positiva media, debido a que la inteligencia emocional no representaría el único factor que ejerce influencia en el desarrollo de las competencias gerenciales del liderazgo directivo.

Palabras claves: competencias gerenciales primero; directivos escolares segundo; habilidades gerenciales tercero; liderazgo directivo cuarto; inteligencia emocional quinto.

Abstract

Previous studies have determined the importance of emotional intelligence in the educational context, for this reason, the present study focuses on identifying the correlation between emotional intelligence and managerial competencies of managerial leadership. The sample consisted of 120 principals and teachers from public and private schools pursuing a master's degree in education at a major Peruvian university. A quantitative research was carried out, with a non-experimental, correlational and cross-sectional design. The survey technique was used, applying the “Emotional Intelligence Scale (EIS)” and the “Questionnaire for the Assessment of Managerial Competencies”. Spearman's test analysis revealed that there is a medium and weak positive correlation. The results

of the research determined a correlation of 0.484. It is concluded that there is a medium positive correlation, due to the fact that emotional intelligence is not the only factor that influences the development of managerial competencies in managerial leadership.

Keywords: managerial competencies first, school principals second; managerial skills third; managerial leadership fourth; emotional intelligence fifth.

1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo directivo es uno de los factores relevantes asociados a la calidad educativa puesto que permite la sana convivencia y la ejecución de buenas prácticas dentro de la escuela (OREALC-UNESCO, 2016a, 2016b). El estudio de Woitschach (2017) demuestra que los directivos que trabajan de la mano con los profesores presentan un efecto positivo en el ambiente laboral lo que desemboca en la mejora del rendimiento estudiantil.

El desarrollo de una organización suele estar orientada al cumplimiento de los objetivos establecidos. Como parte de un todo, las organizaciones educativas intervienen y se desarrollan dentro de un contexto social, por lo que está sujeta a factores externos. Las y los directivos de una organización educativa, a su vez, observan y monitorean su medio interno. El recurso humano entonces, resulta un elemento relevante del contexto interno de la institución, por lo tanto, se considera imprescindible para el crecimiento y mejora de la calidad en el proceso educativo. Estos factores extrínsecos como intrínsecos tienen la capacidad de transformar el proceso y resultados de la organización (Ashkanasy, Hartel y Daus, 2002) y (Meyer y Bromley, 2013).

Es importante que un directivo cuente con inteligencia emocional para comprender, interrelacionarse y responder a las emociones y necesidades específicas de su equipo de trabajo, así también poseer la habilidad para comunicarse y percibir diversas expresiones (Caruso, Mayer & Salovey, 2002). El creciente reconocimiento de la importancia emocional en el trabajo, el rol cambiante de los directivos y la evidencia empírica, vincula la inteligencia emocional como uno de los procesos para mejorar el desempeño laboral. De esta manera, se valida la inteligencia emocional como un imperativo en el ambiente organizacional.

La UNESCO (2011) mediante el Manual de gestión para directores en instituciones educativas, menciona que se requiere desarrollar las competencias

de los directores para lograr garantizar una óptima gestión de recursos y necesidades tanto existentes como potenciales de la escuela.

A partir de lo mencionado, nuestra investigación tiene como objetivo, identificar el grado de correlación entre la inteligencia emocional y las competencias gerenciales del liderazgo directivo de docentes y directores en escuelas públicas y privadas. Se establecen entonces dos hipótesis: Ho: La inteligencia emocional no se asocia con las competencias gerenciales del liderazgo directivo de docentes y directores en escuelas públicas y privadas; y la Hi: La inteligencia emocional se asocia con las competencias gerenciales del liderazgo directivo de docentes y directores en escuelas públicas y privadas.

Estudios previos, como Castro (2005), afirma que el conocimiento de las competencias gerenciales, permite que todos los líderes tengan como misión entender y manejar ciertos procesos básicos en el contexto en el que se desarrollan, posibilitando el progreso de acciones más concretas. Tai & Abdull (2018) afirman que las habilidades del liderazgo escolar, involucra el compromiso y la gestión emocional. Por ello, los líderes escolares requieren de la preparación del liderazgo dentro de los parámetros específicos de la inteligencia emocional (Hourani, Litz & Parkman, 2020).

El estudio de Singh et al. (2007) se centra en la importancia de la inteligencia emocional (IE) y cómo ésta influye en la conceptualización del liderazgo educativo. Los hallazgos del estudio dejaron en claro que las Conductas Emocionalmente Inteligentes, tanto interpersonales como intrapersonales de los directores, son parte integral de la satisfacción laboral de un educador y, en última instancia cruciales para el desarrollo de la organización educativa.

En otra investigación multivariada se examinó la relación y el impacto de la inteligencia emocional, las competencias gerenciales y el comportamiento del liderazgo transformacional; los resultados muestran que los gerentes con alta inteligencia emocional que poseen las competencias deseadas y exhiben un comportamiento de liderazgo transformacional, son líderes efectivos y aseguran un mayor éxito en la organización (Maqbool, Sudong, Manzoor & Rashid, 2017).

El análisis de Vani et al. (2019) muestra el nivel de correlación entre la inteligencia emocional y el desempeño de los gerentes de la industria de Tecnologías de la Información. Los resultados de su investiga-

ción, muestran que la Inteligencia Emocional influye positivamente en el rendimiento de los directivos, lo que a su vez contribuye a la eficacia organizativa. Nuñez & Díaz (2017) elaboraron y valoraron un perfil por competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Básica. Mencionan que alcanzar la calidad educativa es la meta prioritaria de las diversas escuelas, además de ser dirigida por un agente educativo que muestre manejo de dirección para emprender la gestión educativa, administrativa y académica; liderar con compromiso, creatividad, visión y valores que estén desenvueltas de manera personal y profesional; gestionar el cambio en actividades y proyectos que sean innovadores, con el fin de lograr metas institucionales. Es por ello que, al hablar de las competencias gerenciales, toman en cuenta el pentágono de Arbaiza (2011) conformado por: 1) Manejo personal, 2) Manejo de plan de acción, 3) Competencias de manejo de entorno, 4) Manejo interpersonal e intrapersonal; y 5) Manejo de la influencia.

Como hemos visto, algunos precedentes de investigación han abordado las variables de inteligencia emocional y liderazgo directivo, sin embargo, en la literatura, se hallaron escasas investigaciones que especificaron la correlación de nuestras variables de estudio y que aborden además el contexto educativo. En nuestra muestra de estudio, los docentes y directores de escuelas públicas y privadas, son estudiantes de maestría en Educación y se preparan para cumplir ciertos lineamientos gerenciales con el fin de ser líderes directivos competentes, en ello radica la importancia de nuestra investigación.

2. INTELIGENCIA EMOCIONAL

Salovey & Mayer (1990) reconocidos por ser los pioneros del término inteligencia emocional, la describen como un tipo de inteligencia social que involucra la habilidad de monitorear las emociones propias, en orientar el entendimiento y los hechos de uno mismo, pero también las emociones de los demás. Por su parte, Taylor y Bagby (2000) definieron este término como “abarcar la autoconciencia emocional y la empatía”, afirmando y reconociendo que la inteligencia emocional es la “capacidad de utilizar información emocional para guiar la cognición y el comportamiento» (p. 45) Se interpreta entonces, que la inteligencia emocional se relaciona con el papel que juegan las emociones en nuestra vida cotidiana, y que el calificativo personal ya no solo depende del coeficiente intelectual, sino más bien, de la manera en que se da respuesta a diferentes estímulos, es decir, tener un buen manejo emocional y la suficien-

cia para reconocer sentimientos propios y ajenos. La capacidad emocional es relevante cuando se ejecuta el liderazgo, rol cuya esencia radica en conseguir que otros realicen sus respectivas labores con una alta efectividad.

Desde otra perspectiva, la incapacidad emocional de los líderes reduce el rendimiento de la organización, hace que se malgaste el tiempo, crea asperezas, carcome la motivación, desgasta la consagración del equipo al trabajo, almacena incomodidad, genera apatía y desgano en el ambiente laboral. Goleman (1998) indica que un líder debe saber manejar diversos tipos de situaciones ya sean simples o complejas, para optimizar sus resultados en la esencia humana, expectativas, necesidades y motivaciones, para lo cual es necesario, desarrollar una buena inteligencia emocional.

El instrumento utilizado en nuestra investigación para medir la variable de “Inteligencia emocional”, corresponde a un proceso de utilización. Comenzando por su creación con la escala de Inteligencia Emocional (EIS), una versión adaptada del Inventario de autoinforme de Schutte et al. (1998). Así también Petrides & Furnham (2000), adaptaron el instrumento utilizando 4 dimensiones. Más adelante Zhoc et al. (2016) adaptaron el instrumento, que correspondía con la conceptualización de la Inteligencia Emocional de Salovey & Mayer (1990) generando 6 dimensiones y respetando el idioma original, sin modificar los ítems. De esta manera Salavera & Usán (2018) analizaron el instrumento de Inteligencia emocional, realizando una traducción y adaptación para hispanohablantes, generando una mayor comprensión en poblaciones latinas.

3. LIDERAZGO DIRECTIVO

En las dimensiones de las distintas teorías de liderazgo, al líder se le destaca por sus características personales como el carácter, habilidades y destrezas, los roles que posee, ser ente de decisiones, motivador, un comportamiento asertivo, manejo adecuado de las fuentes y usos de poder (Evans & Lindsay, 2000). Por su parte, Robbins & Coulter (2010) definen al líder como una persona que ejerce influencia en los demás y que goza de autoridad gerencial. El liderazgo directivo corresponde entonces, a un proceso de dirigir a un grupo humano y contribuir en él para que logre sus objetivos.

Waliszewski et al. (2001) mencionan que el líder “ha de definir su tarea a partir de una visión, de una misión y de un código de valores” (p. 13). Entonces

podemos definir que un líder es un individuo que cumple con ciertas características y habilidades interpersonales e intrapersonales que lo hacen ser necesario en la dirección de una determinada organización.

4. IMPORTANCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL LIDERAZGO DIRECTIVO

La inteligencia emocional ayuda a los líderes en el rol que desempeñan, la que es considerada como una "Guerra de talento" (Childs, 2004), lo que conlleva a destacar y convertirse en una ventaja competitiva frente a los demás. Según Gardner & Stough (2002), indican que el director debe utilizar la información emocional, la resolución de problemas, contar con conductas emocionalmente inteligentes y habilidades de liderazgo. Las conductas emocionalmente inteligentes se refieren a aquellas acciones y reacciones observables que determinan el nivel de inteligencia emocional del líder de una organización. Por consiguiente, entendemos que, es relevante canalizar las emociones en el trabajo de manera efectiva, para que el líder sea eficaz en la creación de niveles adecuados de satisfacción laboral.

Thilo (2004) menciona que los líderes emocionalmente inteligentes experimentan una mayor sensación de bienestar, contando con trabajadores más felices, mejores relaciones interpersonales, mayor colaboración durante el trabajo en equipo, alta satisfacción laboral y un elevado índice de éxito empresarial. Merkwitz & Earnest (2006) atribuyen que la inteligencia emocional es el factor más importante para lograr el éxito en base a la guía de los líderes, ya que los altos niveles de logro, alcance de metas y felicidad son autodefinidos y dirigidos por un buen líder de la organización.

Richmond et al. (2004) encontraron que los atributos de la inteligencia emocional, como la visión, la construcción de relaciones interpersonales y el desarrollo de las personas, son esenciales para un liderazgo exitoso; el trabajo en equipo, la iniciativa, el impulso al logro, el optimismo y la empatía también ocupan un lugar destacado en la lista de prioridades que definen al líder de una organización. Por otro lado, Northouse (2004) argumenta que los líderes y gerentes tienen distintas definiciones. Sostuvo que los gerentes son reactivos y prefieren trabajar con personas para resolver problemas, pero lo hacen con poca participación emocional. En cambio, los líderes son emocionalmente activos, involucrados y constantemente buscan dar forma a las ideas, estimular la participación del equipo, en lugar de simplemente

responder a ellas.

Inteligencia emocional en la labor educativa

A partir de los años ochenta se empieza a estudiar la inteligencia emocional en el sector educativo, relacionando las emociones con la enseñanza; el constructivismo social con el análisis de emociones de los docentes, la interacción social y las repercusiones en su labor y su vida personal. En el ámbito educativo, Mayer y Salovey (1990) nos dicen que la inteligencia emocional debe ser dominada por los docentes, porque estos son modelos, seres de desarrollo afectivo, seres referentes y de impacto para sus estudiantes. Además, muchas investigaciones han demostrado que la inteligencia emocional ayuda a afrontar con éxito cualquier dificultad laboral.

Goleman (2005) sostiene que el director emocionalmente inteligente muestra autocontrol y autodisciplina, siendo bastante paciente para lograr resistir la presión y situaciones de estrés evitando cualquier complicación que generen emociones destructivas. Cuanto mayor es el nivel de inteligencia emocional que posee un líder educativo, mayor es el nivel de logro en la organización (Ayiro, 2010).

En tal sentido, la inteligencia emocional se refleja en las habilidades y potencialidades de los líderes directivos, quienes demostrarán control sobre sus emociones, se automotivarán, tendrán empatía y además contarán con una serie de habilidades sociales que se aplicarán en la práctica directiva. Así mismo el liderazgo directivo mantiene relación con la inteligencia emocional y esta conjunción se verá reflejada en el ambiente laboral.

5. COMPETENCIAS GERENCIALES DEL LIDERAZGO DIRECTIVO

Benavides (2002) nos dice que las competencias gerenciales de un director responden a la "destreza que éste tiene para coordinar acciones y sistematizar recursos en los planteles". Marchesi (2007) por su parte, plantea que "los directivos educativos requieren responsabilizarse activamente en la formación de su propia persona", mencionando como eje central las acciones educativas, motivando el conocimiento de sí mismo, de los demás y siempre expresado en valores humanos.

Las competencias gerenciales según Gutiérrez (2010), son conocimientos aplicados por gerentes y directores para buscar resolver situaciones concretas que tienen relación con la gestión y coordinación de una organización. De esta manera se puede

relacionar directamente las competencias con los objetivos estratégicos, planes y capacidades de la organización. Además, conocer estas competencias gerenciales nos lleva a trabajar en la adquisición del aprendizaje, con el objetivo de entender y manejar los procesos básicos de un líder. (Castro, 2005).

Núñez & Díaz (2017) atribuyen que los resultados de su investigación, les ha permitido definir un perfil de los directivos educativos que comprendan las siguientes competencias gerenciales citadas por Castro (2005):

- **Manejo de dirección:** Se constituye como el esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo propio y de la organización, a partir de un apropiado análisis previo de los requerimientos de la organización. Rodríguez (2001), menciona que los gerentes desarrollan una serie de competencias y mediante éstas dirigen una organización, obteniendo beneficios económicos y de desarrollo humano, dos elementos con los que debe operar y adecuarse a los cambios y a las demandas que impone el entorno, de esta manera, lograr la máxima eficiencia y calidad de sus prestaciones, considerando que las personas conforman el soporte básico y el elemento más tangible de cualquier empresa, desde el punto de vista humanista.
- **Liderazgo:** Responde a la habilidad indispensable para orientar el rol de los grupos humanos en una dirección determinada. El liderazgo ejercido por directivos de instituciones educativas, permite tener el poder de influir y dirigir a los miembros de la comunidad educativa.
- **Trabajo en equipo:** Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. La motivación al personal por parte del directivo es importante, debe tener la capacidad de que los demás mantengan un buen ritmo de trabajo, teniendo una conducta orientada hacia las metas.
- **Gestión del cambio:** Es la habilidad para manejar las transformaciones, asegurar la competitividad y efectividad a largo plazo. Por ejemplo, en el contexto educativo, el plan de la lección cambia constantemente y los modelos de gestión, evaluaciones y certificaciones, se entienden como procesos de mejora continua de la calidad.
- **Comunicación eficaz:** Es la virtud de escuchar, formular preguntas, expresar conceptos e ideas de manera efectiva. La capacidad de oír al otro, y entenderlo es brindar reconocimiento verbal. Expresar las emociones positivas pueden potenciar la motivación de las personas y los equipos

de trabajo en el entorno laboral.

En síntesis, las competencias gerenciales se constituyen como las capacidades y habilidades que los directivos deben desarrollar para dirigir y coordinar una organización, de esta manera pueda ser conducida correctamente. Estas capacidades incluyen, un buen manejo de dirección, tener liderazgo, saber trabajar en equipo, gestionar los cambios para mejorar la calidad, y mantener una comunicación eficaz.

6. MÉTODOS

Se realizó una investigación cuantitativa con diseño no experimental, de nivel correlacional y de corte transversal, a través de la cual se determinaron los grados de correlación entre las variables Inteligencia Emocional y Competencias gerenciales del liderazgo directivo.

Los procedimientos utilizados para la obtención de datos han sido realizados tras la obtención de un consentimiento por parte de los portadores, donde se les proponía su participación en el estudio, entregándoles los consentimientos informados para cada una de las partes y, en el caso de aceptar pasaban a la segunda fase donde debían responder a los cuestionarios formulados.

7. POBLACIÓN Y MUESTRA

La muestra del estudio está conformada por 109 docentes (90.83%) y 11 directores (9.17%) que laboran en instituciones educativas públicas y privadas del sur del Perú, donde un 80% labora en la región Arequipa y el 20% entre las regiones de Apurímac, Moquegua, Tacna, Puno y Cusco; además que 101 son mujeres (84.17%) y 19 son varones (15.83%), haciendo un total de 120 participantes.

El procedimiento que se realizó para la selección de la muestra fue en base al tipo de muestreo aleatorio simple, calculado con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Por esta razón los participantes no son escogidos al azar, sino que todos cumplieron una serie de criterios como ser docentes o directivos que laboran en colegios públicos como privados, además de contar con el tiempo y la disposición de completar los cuestionarios. De esta manera, se llegó a aplicar los instrumentos en 120 participantes.

8. INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados para las variables Inteligencia emocional (EIS) (SSRI, Schutte et al., 1998)

y competencias gerenciales del liderazgo directivo (Nuñez & Díaz, 2017), se encuentran elaborados en español latino. El primero fue traducido, adecuado y adaptado al idioma hispano, mientras que el segundo es original de habla hispana, de esta manera se generó mayor comprensión de los ítems.

El primer instrumento corresponde a la escala de Inteligencia Emocional (EIS), una versión adaptada por Salavera & Usán (2018) basados en el Inventario de autoinforme Schutte (SSRI, Schutte et al., 1998). Se componen de 33 ítems, divididos en 6 dimensiones: Atención de las propias emociones, Atención de las emociones de otros, Regulación propia de las emociones, Emoción expresada, Regulación de las emociones de otros, y Emociones de solución de problemas. Las seis dimensiones constan con el 59.831% de la varianza, frente a 51.167% en el caso del modelo de cuatro factores y 31.474% en el modelo de un solo factor. Se determinó que su fiabilidad es alta, puesto que el coeficiente Alfa de Cronbach es superior a 0.80, por tanto, se puede determinar que los ítems que lo conforman, miden un constructo igual y se es-

tablece que están altamente correlacionados. Los participantes responden en una escala en formato tipo Likert de 5 puntos, que van desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo).

El segundo instrumento corresponde a la variable "Competencias gerenciales del liderazgo directivo" (Nuñez & Díaz, 2017). Según su ficha técnica, el instrumento tiene una fiabilidad alta, puesto que el coeficiente de Alfa de Cronbach es de 0.979 y su validez se estableció mediante KMO cuyo valor es de 0.977. Posee 33 ítems reunidos en 5 dimensiones: Manejo de liderazgo, manejo de dirección, manejo de personal, manejo del entorno y el manejo interpersonal. Metodológicamente responde al enfoque socioformativo de las competencias (Tobón, 2015), pues los 33 ítems que contiene, se derivan de los problemas del contexto que deben resolver los directivos y, que originaron las competencias y criterios de desempeños formulados. Los participantes responden en una escala en formato tipo Likert de 5 puntos, que van desde 1 (muy deficiente) hasta 5 (muy bueno).

Tabla 1

Instrumentos de inteligencia emocional y competencias gerenciales de liderazgo directivo

Variables	Instrumentos	Dimensiones	Ítems	Escala
VI: Inteligencia emocional Clases de coach Autoestía	Inteligencia Emocional de Schutte (EIS)	Atención de las propias emociones.	6 - 7 - 8 - 9 - 19 - 22	Totalmente desacuerdo (1)
		Atención de las emociones de otros	5 - 18 - 29 - 32	En desacuerdo (2)
		Regulación propia de las emociones	2 - 3 - 10 - 12 - 14 - 23 - 28	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
		Emoción expresada	1 - 15 - 16 - 25 - 33	De Acuerdo (4)
		Regulación de las emociones de otros	4 - 11 - 13 - 24 - 26 - 30	Totalmente de acuerdo (5)
		Emociones de solución problemas	17 - 20 - 21 - 27 - 31	Totalmente desacuerdo (1)
VD: Competencias gerenciales del liderazgo directivo Cabecera	Valoración de las Competencias Gerenciales datos	Manejo de liderazgo	1 - 6	Muy deficiente (1)
		Manejo de dirección	7 - 18	Deficiente (2)
		Trabajo en equipo	19 - 24	Regular (3)
		Gestión de cambio	25 - 27	Bueno (4)
		Capacidad de comunicación	28 - 33	Muy bueno (5)

Nota: Operacionalización de las variables.

Procedimiento de recogida y análisis de datos

El software estadístico que se utilizó fue el SPSS,

considerando así el paradigma cuantitativo de nuestra investigación.

Se elaboró una matriz de datos y se procedió a un análisis exploratorio de los resultados, con el fin de detectar y solventar errores. Posteriormente, se reali-

zaron los análisis de los datos recogidos.

En la tabla 2 se evidencia las variables de Inteligen-

ya que el nivel de significancia (p) asociada al contraste 0.000 es menor a 0.05.

Tabla 2.

Nivel de significancia de la inteligencia emocional y competencias gerenciales del liderazgo directivo

Variables		Competencias gerenciales del liderazgo directivo
Inteligencia emocional	Sig (P-valor)	0.0001

Según la tabla 3 se evidencia el tamaño del efecto (0.6957011); es decir, la influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias gerenciales de liderazgo directivo, es grande, obteniéndose una potencia estadística igual a 1.00. decir existe un 0% de probabilidad de aceptar la hipótesis nula cuando

ésta es falsa; de esta manera se rechaza el error tipo II). La potencia estadística es cuando el valor de $\beta \geq$ a 0.80 entonces, la probabilidad de validar la hipótesis nula es menor al 20%. Esto quiere decir que en otras investigaciones o con las mismas características puede ser repetible y tiene un buen potencial.

Tabla 3.

Potencia estadística de la investigación

Variables		Competencias gerenciales del liderazgo directivo
	p (tamaño de efecto)	0.6957011
Inteligencia emocional	1- β	1.000

9. RESULTADOS

La prueba de Spearman fue aplicada de manera separada entre cada una de las dimensiones que componen las variables de investigación para identificar la intensidad de la asociación existente entre ellas. Se siguió la propuesta de Hernández et al. (2018) para interpretar el grado de correlación. De esta manera se evidenció que a mayor Atención a las propias emociones: Existirá un mejor Manejo de liderazgo ($r = .486, p < .000$) obteniendo una correlación positiva media; con el Manejo de dirección ($r = .396, p < .000$); con el Trabajo en equipo ($r = .377, p < .000$); Gestión del cambio ($r = .402, p < .000$); y Capacidad de comunicación ($r = .395, p < .000$) obteniendo de estas últimas una correlación positiva débil.

En cuanto a la segunda dimensión: Atención de las emociones de otros, al relacionarse con las dimensiones de la segunda variable tuvo como resultado una correlación positiva débil, obteniendo: Con el Manejo de liderazgo ($r = .358, p < .000$); Manejo

de dirección ($r = .235, p < .010$); Trabajo en equipo ($r = .255, p < .005$); Gestión del cambio ($r = .267, p < .003$); y Capacidad de comunicación ($r = .306, p < .001$). La tercera dimensión de Regulación de las propias emociones y manejo de liderazgo ($r = .485, p < .000$) se obtuvo una correlación positiva media; por otro lado, la correlación con el manejo de dirección ($r = .371, p < .000$), el trabajo en equipo ($r = .396, p < .000$), la gestión del cambio ($r = .398, p < .000$) y la capacidad de comunicación. ($r = .375, p < .000$) corresponden a una correlación positiva débil. La cuarta dimensión de Emoción expresada con el manejo de liderazgo ($r = .442, p < .000$), el manejo de dirección ($r = .358, p < .000$), el trabajo en equipo ($r = .323, p < .000$), la gestión de cambio ($r = .307, p < .000$) y la capacidad de comunicación ($r = .359, p < .000$) corresponden a una correlación positiva débil. En la quinta dimensión: Regulación de emociones con el manejo de liderazgo ($r = .450, p < .000$) se obtiene una correlación positiva media; en cambio con el manejo de dirección ($r = .402, p < .000$), trabajo en equipo ($r = .394, p < .000$), gestión del cambio ($r = .406, p < .000$) y capacidad de comunicación

($r = .406$, $p < .000$); corresponden a una correlación positiva débil. En la sexta dimensión: Emociones de solución de problemas con el manejo de liderazgo

($r = .545$, $p < .000$), el manejo de dirección ($r = .453$, $p < .000$), trabajo en equipo ($r = .456$, $p < .000$), gestión del cambio ($r = .517$, $p < .000$); capacidad de comuni-

cación ($r = .468$, $p < .000$); obtienen una correlación positiva media.

Tabla 4.

Análisis de las dimensiones en Rho Spearman

		Manejo de liderazgo	Manejo de dirección	Trabajo en equipo	Gestión del cambio	Capacidad de comunicación
Atención de las propias emociones	Coefficiente	,486**	,396**	,377**	,402**	,395**
	P-valor	,000	,000	,000		
	N	120	120	120		
Atención emociones de otros	Coefficiente	,358**	,235**	,255**	,267**	,306**
	P-valor	,005	,003	,001		
	N	120	120	120		
Regulación propias emociones	Coefficiente	,485**	,371**	,396**	,398**	,375**
	P-valor	,000	,000	,000		
	N	120	120	120		
Emoción expresada	Coefficiente	,442**	,358**	,323**	,307**	,359**
	P-valor	,000	,001	,000		
	N	120	120	120		
Regulación emociones de otros	Coefficiente	,450**	,402**	,394**	,406**	,390**
	P-valor	,000	,000	,000		
	N	120	120	120		
Emociones resolución de problemas	Coefficiente	,545**	,453**	,456**	,517**	,468**
	P-valor	,000	,000	,000		
	N	120	120	120		

Según la tabla 5 donde se observa la correlación de las dos variables por medio del Rho de Spearman, se obtuvo como resultado el 0,484 que nos muestra una *correlación positiva media*. Así mismo, se interpreta que la inteligencia emocional se relaciona con

las competencias gerenciales del liderazgo directivo en nuestra muestra de estudio. Entonces, los datos obtenidos de nuestras variables poseen relación estadística significativa; por ende, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 5.

Coefficiente de correlación de la inteligencia emocional y competencias gerenciales de liderazgo directivo

		Inteligencia emocional	Competencias Gerenciales de liderazgo
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1,000	,484**
	Sig. (unilateral)	.	,0001
	N	120	120

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

10. DISCUSIÓN

Los docentes y directores, estudiantes de Posgrado en Gestión y Administración Educativa de la Universidad Nacional de San Agustín, se preparan para cumplir ciertos lineamientos gerenciales con el fin de ser líderes directivos competentes, en ello radica la importancia de nuestra investigación.

De acuerdo con Brinia (2008) quien establece el liderazgo emocionalmente inteligente en el contexto educativo, debe apuntar hacia un objetivo o meta en común, y determina que las competencias del líder se relacionan con su influencia en el comportamiento de su entorno por las habilidades gerenciales del liderazgo.

En la investigación de Brinia et al. (2014) se da a conocer que puede haber efectos bastante positivos en el desempeño de sus habilidades de liderazgo en los profesores, directores y otras partes interesadas, por ello se debe motivar la inteligencia emocional. Sin embargo, los autores se enfocan en la relación de la inteligencia emocional con las habilidades de liderazgo, pero no desarrollan las competencias gerenciales de nuestro estudio.

Por otro lado, la investigación de Montoya (2017), contradice nuestros resultados, puesto que, a partir de la aplicación de la entrevista, logra determinar que no existe correlación entre las competencias gerenciales y el nivel de inteligencia emocional con el liderazgo directivo. En su estudio, todos los directivos, de manera inconsciente, no poseen la autoestima requerida para la realización de funciones gerenciales que desempeñan, y de esta manera, se percibe que no están en las condiciones adecuadas de conducir un grupo humano de profesionales pedagogos y con una labor tan imperativa como es la educación de niños, niñas y jóvenes.

El hallazgo de Maqbool et al. (2017) nos menciona que la inteligencia emocional, competencias gerenciales de proyectos y liderazgo transformacional se correlacionan entre sí para llegar a un proyecto exitoso, “ya que no solo comprenden sus propias emociones, sino también las de los demás, de forma adecuada. Esto crea un aura de cordialidad y confianza que, en última instancia, beneficia a la organización al completar con éxito las tareas asignadas” (p. 69). De acuerdo a este estudio se puede concluir que la inteligencia emocional, es uno de los factores que ayudan a un individuo a cumplir con las competencias gerenciales del liderazgo directivo. Así mismo, Oyewunmi (2018) tras su investigación nos menciona que “la inteligencia emocional es un factor crítico

para el desempeño en múltiples niveles y también es un factor crucial para administrar una fuerza laboral diversa” (p. 439) pero este estudio fue aplicado en una población del sector salud, diferencia de nuestra investigación que pertenece al sector educativo. Sin embargo, podemos rescatar que la inteligencia emocional se relaciona mucho con la gestión o administración de una organización e incluso se recomendó difundir la información establecida porque impactará positivamente en diversos contextos laborales. Mukonoweshuro & Sanangura (2016) mencionan que las habilidades del liderazgo de servicio y la inteligencia emocional tuvieron una influencia positiva en la mejora de la efectividad de los gerentes al asumir responsabilidades de liderazgo, todo en mejora de una organización. Sin embargo, esta investigación se diferencia de la nuestra, porque desarrolla el liderazgo de servicio más no a las competencias gerenciales del liderazgo directivo.

El análisis de Vani et al. (2019) muestra el nivel de influencia que la inteligencia emocional puede tener en el desempeño de los gerentes de la industria de Tecnologías de la Información (TI). Los resultados de este estudio, nos dan a conocer que existe una influencia positiva de la inteligencia emocional en el desempeño de los gerentes, lo que a su vez contribuye a la efectividad organizacional. Sin embargo, este contexto no se asocia directamente al ámbito educativo de nuestra investigación, pero consideramos que los líderes directivos forman parte sustancial de cualquier organización.

Por otro lado, la investigación de Istianingsih et al. (2020) muestra el nivel de influencia que puede tener la inteligencia emocional frente a la toma de decisiones en el desempeño gerencial. Los hallazgos nos dan a conocer que existe una influencia positiva entre ambas variables. Sin embargo, este estudio se enfoca en relacionar solo uno de los ítems que corresponden a las competencias gerenciales del liderazgo directivo, a partir de ello, sugerimos que es necesario correlacionar con todas las dimensiones que forman parte de las competencias gerenciales del liderazgo directivo.

El estudio de Xuejun & Wang (2009) tuvo como objetivo identificar las competencias gerenciales requeridas para los gerentes intermedios exitosos en China. Primero, distribuyó un cuestionario entre estudiantes de Administración de empresas gerenciales (MBA) y Administración efectiva de empresas gerenciales (EMBA) en una importante universidad de China, y luego se llevaron a cabo dos estudios de caso para recopilar datos más detallados. Los

hallazgos de este estudio sugieren que la formación de equipos, la comunicación, la coordinación, la ejecución y el aprendizaje continuo son competencias críticas para el éxito de los mandos intermedios en China. La revisión de la literatura muestra que, aunque los estudios previos sobre competencias de liderazgo son extensos, se ha realizado poca investigación para explorar las competencias requeridas de los gerentes intermedios. Este estudio contribuiría a llenar el vacío en la literatura sobre las competencias gerenciales del liderazgo directivo.

Singh et al. (2007) refiere que la inteligencia emocional es un potencial humano para obtener éxito en un entorno conformado por personas. La inteligencia cognitiva e inteligencia emocional, se combinan para ayudar a los líderes a rendir su máximo potencial en una organización y además son una fuente de inspiración para el éxito de las personas. Así mismo, Manser (2005) nos dice que un líder además de tener un buen coeficiente intelectual cognitivo, necesita de la inteligencia emocional para lograr los objetivos de la organización. Esta investigación avala nuestra literatura de que un líder necesita de la inteligencia emocional para tener un buen desenvolvimiento en una organización y de esta forma se llegue al éxito. Sin embargo, son necesarios más estudios e investigaciones que relacionen esta variable con la inteligencia emocional y profundicen en esta línea de investigación.

Es por ello que en la presente investigación se propuso identificar la correlación existente entre la inteligencia emocional y las competencias gerenciales del liderazgo directivo. La prueba de Rho Spearman demostró una correlación positiva media, lo que indica que la inteligencia emocional representa solo uno de los factores que ejerce influencia sobre las competencias gerenciales del liderazgo directivo.

11. CONCLUSIÓN

Según los resultados obtenidos, se llega a la conclusión de que existe una correlación positiva media entre la variable de inteligencia emocional y competencias gerenciales del liderazgo directivo. Por medio de la muestra de 120 docentes y directivos, los cuales son estudiantes de maestría en Educación. Se establece entonces, que son varios los factores que van a ejercer influencia en la adquisición y desarrollo de las competencias gerenciales del liderazgo directivo, y claramente, uno de los factores que ejerce dominio, representa un adecuado manejo de la inteligencia emocional, lo que nos muestra coherencia con la realidad.

Así mismo, es preciso mencionar algunas limitaciones de nuestro estudio, como encontrar insuficientes investigaciones previas que hayan abordado ambas variables de nuestro estudio o el proceso de maestría que desarrolla la muestra de estudio. Por tal motivo, sería importante realizar investigaciones longitudinales, puesto que la concepción del liderazgo existe en toda cultura o sociedad, sin embargo, puede variar con el paso de los años (O'Connell, Prieto & Gutiérrez, 2008).

Finalmente, se proponen las siguientes líneas de investigación futuras en concordancia con el tema abordado en este estudio: Incluir variables que complementen a las competencias gerenciales del liderazgo directivo y de este modo, se podrían enriquecer más investigaciones que tomen en cuenta a dicha variable.

REFERENCIAS

- Arbaiza, L. (2011). *Desarrollo de competencias gerenciales: un modelo alternativo*. Buenos Aires: Cengage Learning, Mx-Cengage.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management*, 28(3), 307–338. <https://doi.org/10.1177/014920630202800304>
- Ayiro, L. P. (2010). An analysis of emotional intelligence and the performance of principals in selected schools in Kenya. *Journal Advances in Developing Human Resources*. 11: 719– 746. <https://doi.org/10.1177/1523422309360958>
- Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad diseño para las organizaciones latinoamericanas*. Bogotá, Colombia: Editorial: McGraw-Hill
- Brinia, B. (2008c). *Emotional intelligence and educational unit management*. *Modern Kindergarten* 64(1): 82–87.
- Brinia, V., Zimianiti, L., & Panagiotopoulos, K. (2014). The role of the principal's emotional intelligence in primary education leadership. *Educational Journal Management Administration and Leadership*, 42(3), 28–44. <https://doi.org/10.1177/1741143213513183>
- Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002). Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality. *Journal of Personality Assessment*, 79(2), 306–320. https://doi.org/10.1207/S15327752JPA7902_12
- Castro, F. (2005). Competencias Gerenciales: Una herramienta importante para el desarrollo organizacional. *Artículo publicado en el Primer*

Seminario de Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional: Chile. Universidad Viña del Mar.

- Childs R. (2004). *Emotional intelligence and leadership*. <http://www.teamtechnology.co.uk/emotional-intelligence.html>
- Delors, J. (1996.). "Los cuatro pilares de la educación" en *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI*: Santillana ediciones UNESCO. Madrid, España: Santillana/UNESCO. pp. 91-103.
- Evans, J. R. & Lindsay, W. (2000). *Administración y control de la calidad. Cuarta edición*: Ediciones Paraninfo S.A.
- Gardner, L. & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers journal *Revista de desarrollo organizacional y de liderazgo* 23 (2), 68–78. <https://doi.org/10.1108/01437730210419198>
- Goleman, D. (1998c). *La inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona: Editorial Planeta.
- Goleman, D. (2005). *Sentimientos destructivos*. 3a ed. Atenas: letras griegas.
- Gutiérrez, E. (2010). *Competencias Gerenciales*. Bogotá: ECOEDICIONES.
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p.
- Hourani, R. B., Litz, D. R., & Parkman, S. (2020) Linking emotional intelligence to professional leadership performance standards, *International Journal of Leadership in Education*. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1818134>
- Istianingsih, N., Masnun, A., & Pratiwi, W. (2020). Managerial performance models through decision making and emotional intelligence in public sector. *Administratie Si Management Public*, 2020(35), 153–166. <https://doi.org/10.24818/amp/2020.35-10>
- Manser, P. G. (2005). *The influence of school leaders' emotionally intelligent behaviours on the job satisfaction of employees in the Eastern Cape*. PhD thesis. Port Elizabeth: Nelson Mandela Metropolitan University
- Maqbool, R., Sudong, Y., Manzoor, N., & Rashid, Y. (2017). The Impact of Emotional Intelligence, Project Managers' Competencies, and Transformational Leadership on Project Success: An Empirical Perspective. *Project Management Journal*, 48(3), 58–75. <https://doi.org/10.1177/875697281704800304>
- Marchesi, A. (2007). *Sobre el bienestar de los docentes*. Madrid: Alianza.
- Merkowitz, R. F. & Earnest, G. W. (2006). *Emotional intelligence: a pathway to self-understanding and improved leadership capacities*. Available at <https://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=US201301104987>
- Meyer, J. W. & Bromley, P. (2013). The Worldwide Expansion of "Organization". *Sociological theory*. 31 (4), 366-389. <https://doi.org/10.1177/0735275113513264>
- Montoya, Y. (2017). Competencias Gerenciales del Directivo Escolar en Base a la Inteligencia Emocional. *Revista Científica*, 2(Ed. Esp.), 430–446. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2017.0.0.23.430-446>
- Mukonoweshuro, J. & Sanangura, C. (2016). The role of servant leadership and emotional intelligence in managerial performance in a commercial banking sector in Zimbabwe. *Banks and Bank Systems*. 11.94-108. [https://doi.org/10.21511/bbs.11\(3\).2016.10](https://doi.org/10.21511/bbs.11(3).2016.10)
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: theory and practice*. London: Sage.
- Núñez, R. N. & Díaz, C. D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios Pedagógicos*, XLIII (2), 237-252. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052017000200013>
- OREALC-UNESCO. (2016a). Informe de resultados del tercer estudio regional comparativo y explicativo. Factores Asociados. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002435/243533s.pdf>
- OREALC-UNESCO. (2016b). Recomendaciones de políticas educativas en América Latina en base al TERCE. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002449/244976s.pdf>
- O'Connell, J. J., Prieto, J. M., & Gutiérrez, C. (2008). *Managerial Culture and Leadership in Spain*. En J.S. Chhokar, F.C. Brodbeck & R.J. House (Eds.).
- Oyewunmi, A. E. (2018). Normalizing Difference: Emotional intelligence and diversity management competence in healthcare managers. *"Intangible Capital"*, octubre 2018, vol. 14, núm. 3, p. 429-444. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.1050>
- Petrides, K. V. & Furnham, A. (2000). Gender Differences in measured and self-estimated trait emotional intelligence. *Sex Roles*, 42, 449-461. <https://doi.org/10.1023/A:1007006523133>
- Richmond, S. L., Rollin, P. F. and Brown, J. M. (2004). What makes a successful leader?

- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México. Pearson.
- Rodríguez, D. (2001). *Gestión Organizacional*. Chile: Universidad Católica de Chile.
- Salavera, C. y Usán, P. (2018). Adaptación del cuestionario de competencia interpersonal ICQ-15 con población adolescente hispanohablante. *Revista iberoamericana de diagnóstico y educación*. <https://doi.org/10.21615/cesp.12.3.4>
- Salovey, P. and Mayer J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination cognition and personality*, 9, 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C.J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167-177.
- Singh, P., Manser P. & Mestry R. (2007). Importance of emotional intelligence in conceptualizing collegial leadership in education. *South African Journal of Education* 27(3): 541–563. <https://doi.org/10.4314/SAJE.V27I3.25117>
- Tai, M. K. & Abdull Kareem, O. (2018). The relationship between emotional intelligence of school principals in managing change and teacher attitudes towards change. *International Journal of Leadership in Education*, 469–485. <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1481535>
- Taylor G. J. & Bagby R. M. (2000). *An overview of the Alexithymia construct*. In: Bar-On R and Parker JDA (eds) *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Thilo J. L. (2004). Emotional intelligence and leadership in the ASC . American Association of Ambulatory Surgery Centers.
- Tobón, S. (2015). *Formación integral por competencias*. Bogotá: ECOE.
- UNESCO (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lima - Perú
- Vani, M., Sankaran, H. & Kumar, S. P. (2019). Analysis on the influence of emotional intelligence on the performance of managers and organisational effectiveness in the it industry. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(9 Special Issue 3), 470–472. <https://doi.org/10.35940/ijitee.I3089.0789S319>
- Waliszewski, S., Aguirre A., Infanzon, R., Silva, C. & Siliceo, J. (2001). Organochlorine Pesticide Levels in Maternal Adipose Tissue, Maternal Blood Serum, Umbilical Blood Serum, and Milk from Inhabitants of Veracruz, Mexico. *Arch. Environ. Contam. Toxicol.* 40, 432–438. <https://doi.org/10.1007/s002440010194>
- Woitschach, P. (2017). Liderazgo educativo en América Latina: Un análisis a partir de los datos de la evaluación TERCE. *Avances en liderazgo y mejora de la educación*.
- Xuejun-Qiao, J. & Wang, W. (2009). Managerial competencies for middle managers: some empirical findings from China, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 33 No. 1, pp. 69-81. <https://doi.org/10.1108/03090590910924388>
- Zhoc, K. C. H., Li, J. C. H. and Webster, B. J. (2016). New Reliability and Validity Evidence of the Emotional Intelligence Scale. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 1, 16. <https://doi.org/10.1177/0734282916653901>