

ISFODOSU

---

Gestión y  
liderazgo  
desde las  
emociones

Bismar Galán





**GESTIÓN Y LIDERAZGO  
DESDE LAS EMOCIONES**



INSTITUTO SUPERIOR  
DE FORMACIÓN DOCENTE  
SALOMÉ UREÑA  
ISFODOSU

## **JUNTA DE DIRECTORES**

### **Miembros Ex Officio**

Luis Miguel De Camps García-Mella Ministro de Educación. Presidente.  
Francisco Germán De Óleo Ramírez Viceministro de Acreditación y Certificación Docente del Ministerio de Educación y representante permanente del ministro ante la Junta de Directores.  
Ancell Scheker Mendoza Viceministra de Servicios Técnicos y Pedagógicos del MINERD.  
Leónidas Germán Directora de Currículo del MINERD.  
Siullin Joa León Directora ejecutiva del Instituto Nacional de Formación y Capacitación del Magisterio (INAFOCAM).  
Rafael Nicanor Feliz Representante de la Asociación Dominicana de Profesores (ADP).  
Nurys del Carmen González Durán Rectora. Secretaria.

### **Miembros Intuitu Personæ**

Pedro Agüero Vicepresidente.  
Ángela Español  
José Alejandro Aybar  
Cheila Valera  
Laura Abreu Malla  
Rolando Guzmán  
Thelma Camarena  
Olga Espaillat  
Fausto Rosario

## **CONSEJO ACADÉMICO**

Nurys del Carmen González Durán Rectora.  
Carmen Gálvez Vicerrectora Académica.  
Andrea Paz Vicerrectora de Investigación y Posgrado.  
Milta Lora Vicerrectora de Desarrollo e Innovación.  
Aida Roca Vicerrectora de Gestión.  
Cristina Rivas Vicerrectora ejecutiva, recinto Eugenio María de Hostos.  
Glenny Bórquez Vicerrectora ejecutiva, recinto Félix Evaristo Mejía.  
Ana Julia Suriel Vicerrectora ejecutiva, recinto Emilio Prud'Homme.  
David Capellán Vicerrector ejecutivo, recinto Luis Napoleón Núñez Molina.  
Mercedes Carrasco Vicerrectora ejecutiva, recinto Juan Vicente Moscoso.  
Anthony Paniagua Vicerrector ejecutivo, recinto Urania Montás.  
Luisa Acosta Caba Directora de Desarrollo Profesional.  
Vladimir Figueroa Director de Investigación.  
Ramón Vilorio Director de Recursos para el Aprendizaje.  
Charly Tolentino Director de Recursos Humanos.  
Alberto Agustín Pérez Cruz Representante de los profesores.  
Antonio Delgado Olivo Representante de los directores académicos.  
Ruth Esther Báez Cedano Representante estudiantil.  
Maribell Martínez Representante del Viceministerio de Servicios Técnicos y Pedagógicos del MINERD.  
Siullin Joa León Directora ejecutiva de INAFOCAM.

# GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE LAS EMOCIONES

Bismar Galán

Santo Domingo, República Dominicana

2025

*Gestión y liderazgo desde las emociones*

Bismar Galán, Director de Posgrado y  
Educación Permanente ISFODOSU

Vicerrectoría de Investigación y Posgrado

Departamento de Publicaciones de ISFODOSU

Dirección editorial: Miguelina Crespo

Diseño portada: Yelitza Sosa

Diseño y diagramación: Julissa Ivor Medina y Yelitza Sosa

Corrección: Vilma Martínez A. y Adrian R. Morales

Impresión: AH Editora Offset

Santo Domingo, República Dominicana

© Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña.

Calle Caonabo esq. C/Leonardo da Vinci

Urbanización Renacimiento, Mirador Sur

Santo Domingo, República Dominicana.

T: (809) 482.3797

[www.isfodosu.edu.do](http://www.isfodosu.edu.do)

ISBN: 978-9945-639-63-6

Impreso en República Dominicana

*Printed in the Dominican Republic*

## Índice

PRESENTACIÓN .....	13
PRÓLOGO.....	15
INTRODUCCIÓN .....	19

### PARTE 1 GESTIÓN EDUCATIVA

Alcance de la gestión educativa .....	28
Planificación estratégica .....	29
Gestión de calidad y evaluación continua.....	31
Vinculación con la sociedad y el sector productivo.....	32
El gerente educativo .....	35
Competencias del gerente escolar .....	35
Rol del gerente educativo .....	37
Enemigos del gerente .....	46

PARTE 2  
LIDERAZGO EN LA ESCUELA

Liderazgo transformacional.....	50
Liderazgo emocional.....	54
Componentes del liderazgo emocionalmente inteligente.....	55
Desarrollo del liderazgo emocionalmente inteligente.....	58

PARTE 3  
LO EMOCIONAL EN LA  
GESTIÓN EDUCATIVA

Inteligencia emocional.....	61
Conocer las emociones y su manifestación.....	63
Emociones y motivación en la gerencia educativa.....	64
Función de las emociones en la gestión educativa.....	64
La motivación en la gestión educativa.....	65
Gestión del estrés y el síndrome de burnout.....	70
Ambiente de trabajo positivo. Su construcción.....	73

PARTE 4  
HERRAMIENTAS DEL  
LIDERAZGO DESDE LAS EMOCIONES

N.º 1. Conocimiento.....	79
N.º 2. Autocrítica.....	80
N.º 3. Valentía.....	80
N.º 4. Equilibrio.....	81
N.º 5. Escucha.....	82
N.º 6. Empatía.....	83
N.º 7. Entusiasmo.....	84

N.º 8. Preparación .....	85
N.º 9. Sacrificio .....	85
N.º 10. Involucramiento .....	86
N.º 11. Comunicación .....	87
N.º 12. Reconocimiento .....	88
N.º 13. Valoración .....	88
N.º 14. Estímulo .....	89
N.º 15. Acompañamiento y supervisión .....	91
N.º 16. Modelaje .....	92
N.º 17. Defensa .....	93
N.º 18. Resolución de conflictos .....	93
N.º 19. Ejercicio académico.....	95
N.º 20. Gestión del talento humano.....	95
N.º 21. Gestión de recursos .....	96
N.º 22. Organización.....	98
N.º 23. Priorización.....	98
N.º 24. Planificación colaborativa .....	99
N.º 25. Medición .....	100
N.º 26. Fomento de la salud .....	101
N.º 27. Participación comunitaria.....	102
N.º 28. Ejercicio de la autoridad .....	104
Normas para el empleo de las herramientas.....	105
CONCLUSIONES .....	107
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	109



*A Rubén Zabala Moreta,  
maestro que contagia con su entusiasmo.*



## Presentación

Entregamos el libro *Gestión y liderazgo desde las emociones*, del profesor Bismar Galán, reconocido profesional en el ámbito de la educación y la gestión institucional, miembro del equipo de trabajo del Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña (ISFODOSU). Como rectora de esta institución, nos complace impulsar la difusión de esta publicación, que sin duda contribuirá al desarrollo de modelos de liderazgo más eficientes, humanos y orientados a la mejora del entorno educativo, no solo universitario.

En un mundo en constante transformación, el liderazgo educativo enfrenta retos cada vez más complejos. La gestión de instituciones educativas requiere de conocimientos técnicos y administrativos, y también de una visión integral que incorpore la dimensión emocional como un pilar fundamental en la toma de decisiones. Este libro ofrece un enfoque innovador al resaltar la importancia de la inteligencia emocional en la dirección de instituciones del ámbito educativo, y proporciona herramientas prácticas para la resolución de conflictos, la comunicación efectiva y la motivación del equipo docente y estudiantil, y la comunidad.

El doctor Bismar Galán aborda diversos aspectos clave del liderazgo educativo. A partir de lo que ha llamado «Algoritmo dinámico en el desarrollo del liderazgo emocional», demuestra cómo un

conjunto de herramientas alrededor de siete dimensiones básicas (conocerse, conocer, comprometer, acompañar, involucrar, motivar y reconocer) se puede convertir en aliado del gerente, para una gestión más eficiente y humana.

*Gestión y liderazgo desde las emociones* está dirigida a directivos, docentes y profesionales del sector que buscan fortalecer sus competencias en la gestión de instituciones. Sin duda, permitirá a los lectores reflexionar sobre el desarrollo de su propio estilo de liderazgo y aplicar estrategias que favorezcan un ambiente de trabajo colaborativo y armonioso.

Desde ISFODOSU reafirmamos nuestro compromiso con la excelencia académica y la formación de directivos capaces de transformar la educación. Por eso, invitamos a todos a adentrarse en las páginas de este libro, que seguro se convertirá en una referencia esencial para quienes desean ejercer la guía desde el corazón y con la razón. Agradecemos al autor por esta valiosa contribución y su dedicación a la mejora del liderazgo en el ámbito docente.

Dra. Nurys del Carmen González Durán  
Rectora del Instituto Superior  
de Formación Docente Salomé Ureña

## Prólogo

Para entender y aprovechar mejor *Gestión y liderazgo desde las emociones*, el libro escrito por Bismar Galán, con cuidado de su edición e impresión de ISFODOSU, es preciso caracterizar el momento actual de la educación a partir de los reclamos sociales y de las inquietudes de los actores. La sociedad civil ya no pide mayor presupuesto para educación, demanda un seguimiento riguroso a las inversiones realizadas y por realizar. Espera con vehemencia resultados tangibles, que posicionen de manera más digna a nuestras instituciones educativas en la región. Sueña con triunfos en cada estudiante, con la misma emoción que generan los éxitos deportivos de nuestros atletas. Ya no basta con logros aislados; el objetivo es de resultados consistentes y sostenidos.

Las familias, por su parte, aspiran a más que hijos mejor alimentados. Anhelan verlos crecer como individuos que dominan las competencias propias de cada nivel educativo. Desean experimentar la satisfacción de celebrar esos logros como si se tratara de bodas o nacimientos, y sentir el orgullo legítimo de mostrar ante familiares, vecinos y amigos lo aprendido por sus hijos, en el tiempo oportuno.

Los docentes, capacitados y vueltos a capacitar reclaman también las facilidades, el acompañamiento y los reconocimientos para la ejecución transformadora que pretenden realizar en las aulas. Quieren sentir el aplauso de sus coordinadores, gestores y colegas. Quieren

demostrarse a sí mismos que son buenos docentes. Anhelan ver caras alegres en sus alumnos.

Los alumnos, a su vez, anhelan aprender para ser mejor valorados por familiares y amigos, preparándose para alcanzar sus sueños: servir y triunfar. Esperan también la distinción de sus docentes y sus compañeros.

Los sistemas escolares actuales no pueden limitarse al cumplimiento de procesos administrativos tradicionales. Su éxito depende de la capacidad de sus gestores para integrar estrategias efectivas con una comprensión profunda de las dimensiones humanas y emocionales que sustentan el aprendizaje colectivo. Todos queremos celebrar logros que realmente transformen vidas.

Este libro, fruto de la experiencia y las emociones de alguien que ha ejercido el liderazgo educativo durante casi 40 años, responde a las demandas del presente; ofrece un enfoque integral que combina teoría, práctica y herramientas concretas, con la mente, el corazón y la voluntad como pilares fundamentales. Las respuestas que requiere nuestro sistema educativo, desde arriba hasta la más remota escuela, ameritan poner a funcionar las mejores conceptualizaciones, las más fuertes ansias y las más comprometedoras ganas. Para enfrentar los desafíos actuales necesitamos gestores, directivos y líderes coherentes, entusiastas y capaces de inspirar.

Bismar Galán ofrece una guía útil y aplicable para gestores, directores, docentes, familias y estudiantes comprometidos con la transformación educativa. Más que un compendio de conceptos y herramientas, este libro es un catalizador de cambio que invita al lector a reflexionar sobre el impacto que puede generar en su entorno. Cada capítulo ha sido diseñado para abordar aspectos clave de la gestión educativa y del liderazgo emocional, al ofrecer una perspectiva fresca y, a la vez, profundamente arraigada en los desafíos cotidianos de las escuelas.

La estructura facilita tanto el estudio teórico como la implementación práctica. La parte 1 introduce los fundamentos de

la gestión educativa, incluidas la planificación estratégica y la gestión de calidad. La parte 2 aborda el liderazgo escolar, con énfasis en enfoques transformacionales y emocionales. La 3 conecta lo emocional con la gestión educativa, y explora la inteligencia emocional y la motivación. Finalmente, la parte 4 presenta 28 herramientas prácticas diseñadas para fortalecer el liderazgo desde las emociones, con ejemplos concretos para su aplicación en contextos educativos.

El autor invita, casi obliga, a que este contenido sea utilizado en comunidades de aprendizaje integradas por equipos de gestión, y fomente el intercambio con líderes de otras escuelas. Cada herramienta ha sido cuidadosamente seleccionada para garantizar su aplicabilidad en diversos contextos educativos, lo que inspira una reflexión profunda sobre el liderazgo como un acto de servicio y compromiso con la comunidad escolar. El diálogo colectivo y constructivo es necesario.

Es especialmente relevante comprender el algoritmo dinámico del liderazgo desde las emociones, una conceptualización propia fundamentada en la experiencia del autor y en el conocimiento acumulado de numerosos estudios y autores. Este modelo destaca por su enfoque analítico, crítico y propositivo, pues ofrece una perspectiva innovadora para el liderazgo educativo. Motiva a construir grafías alternativas, fruto de la experiencia que lleguen a los responsables de entenderlas y aplicarlas.

Cada página es una invitación a repensar el liderazgo educativo no solo como un ejercicio técnico, sino como un acto profundamente humano, cargado de emociones y transformador de vidas. En un momento en el que las emociones tienen un rol crucial en el éxito educativo, este libro es una herramienta esencial para construir escuelas resilientes, inclusivas y efectivas.

No se centra en justificar la importancia del liderazgo en la calidad educativa; lo da por hecho y lo renueva desde una perspectiva enriquecedora. Reconoce que el liderazgo es la variable más influyente en el desempeño escolar, y destaca la urgencia de formar líderes

apasionados por alcanzar resultados que emocionen y motiven a toda la comunidad.

Quisiera expresar mi felicitación al autor y mi profundo agradecimiento a todos los profesionales y colegas que han contribuido, directa o indirectamente, a la creación de este libro. Su experiencia, compromiso y reflexiones han sido una fuente invaluable de inspiración para el autor, que no acostumbra a trabajar solo. Refleja lo vivido con ustedes.

Invito al lector a sumergirse en este recorrido con mente abierta, convencido de que encontrará aquí no solo conocimientos, sino también las herramientas prácticas y la motivación para liderar con empatía, valentía y visión. Porque, al final, la verdadera transformación educativa comienza con líderes capaces de imaginar y construir un futuro mejor para nuestras comunidades.

Miguel J. Escala

## Introducción

*Por más diplomas, cargos o dinero que tengas, cómo  
tratas a las personas es lo que define tu educación.*

CANTINFLAS

En un mundo cada vez más globalizado y complejo, la educación no escapa de retos que trascienden lo académico y la gestión administrativa tradicional. Hoy más que nunca, las instituciones educativas como centros vitales de formación y transformación sociocultural necesitan adaptarse a las demandas cambiantes de la sociedad; responder a los retos de los nuevos tiempos a través de modelos de gestión eficientes, pero sobre todo dando prioridad al aspecto humano.

Desde la perspectiva que se comparte en este texto, la eficiencia de la gestión en el contexto educativo tiene sus bases en la construcción de un liderazgo desde las emociones de los actores del proceso, en especial de los gerentes. Las concepciones aquí compartidas son resultado de la experiencia acumulada por el autor durante cerca de 40 años de gestión en instituciones educativas de niveles, contextos y condiciones diversas y variables. Se trata de un texto experiencial, más que académico, sustentado en ejecutorias personales, a ratos bajo

el modelo «ensayo-error», pero con estrategias que han conducido a logros tangibles.

En el texto se procura un enfoque innovador y necesario que incluye la exploración de las dinámicas interseccionales del liderazgo gerencial, la inteligencia emocional y la gestión educativa, donde el ser humano es centro y esencia de toda la acción. Aquí se reconoce que la educación es, además de un espacio de desarrollo de competencias, un escenario donde las emociones definen el éxito y bienestar de estudiantes, docentes y demás colaboradores, con la natural repercusión en toda la comunidad.

Un texto sobre la gestión y el liderazgo enfocado en las emociones está convocado a abordar aspectos clave cuando se trata de integrar la inteligencia emocional en la administración escolar. La referencia a estos aspectos podría ayudar a validar la importancia de las emociones en la escuela y servir de base a la inclusión de un conjunto de estrategias socioemocionales para la gestión institucional.

En la gerencia de instituciones educativas bajo una perspectiva socioemocional tiene alto valor hacer referencia a la pirámide de Maslow (Maslow, 1943), que clasifica las necesidades humanas en cinco niveles: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Esta teoría sugiere que para que un colaborador esté motivado debe satisfacer primero sus necesidades básicas, que lo llevarán a enfocarse en otras más elevadas. Así que lo socioemocional es centro de esta concepción y, como tal, juega un papel de alto valor en la intención de lograr eficiencia en la gestión educativa.

Las herramientas que aquí se sugieren y explican han evidenciado eficiencia en la dirección y el acompañamiento de tareas y actividades académicas y administrativas diversas. Estas herramientas hacen centro en las emociones como esencia de las relaciones humanas en el contexto educativo. A la vez, tienen la particularidad de ser abundantes, flexibles y adaptables a diferentes contextos; de manera puntual, podrían ajustarse a cualquiera que sea el estilo gerencial.

Vale advertir que quizás alguna de las herramientas sugeridas no sea efectiva para determinado caso y que su desempeño esté condicionado por la sistematicidad y responsabilidad en el empleo.

El contenido de este texto se ha organizado alrededor de un dinámico algoritmo en el que se asume que el liderazgo depende de siete pasos o dimensiones socioemocionales interconectadas. La explicación del referido algoritmo, en la parte denominada «Para empezar», evidencia la perspectiva que sustenta el sistema de conceptos, enfoques y aseveraciones que aquí se toman como apoyo para abordar el tema del liderazgo y las emociones en el ámbito educativo.

En la parte 1 se exploran los elementos fundamentales de la gestión educativa; se consideran su alcance, sus retos actuales y oportunidades para la transformación. Se privilegia lo relativo a la planificación estratégica, la calidad y la labor del gerente educativo, siempre en su dinámica cohesión con lo socioemocional.

La parte 2 se centra en el liderazgo en el ámbito educativo y, de manera puntual, en el liderazgo transformacional y el liderazgo emocional, dado su valor en los procesos gerenciales de instituciones del ámbito escolar. En este apartado analizamos las características de un líder que sabe reconocer, manejar y aprovechar las emociones, tanto propias como ajenas, para crear entornos de trabajo y aprendizaje más armoniosos y productivos.

En la parte 3 se profundiza en el valor que tiene instrumentar una perspectiva socioemocional en las labores de dirección en el ámbito educativo, dada su influencia en la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la implementación de estrategias gerenciales. Se procura el enriquecimiento de la práctica administrativa y el reforzamiento del papel de las escuelas como espacios de humanización. Incluye, asimismo, la motivación en su natural relación con las emociones y la construcción de un ambiente de trabajo positivo.

La parte 4 constituye el centro de este texto: Describe un conjunto de herramientas socioemocionales que han resultado de utilidad

en la gerencia de instituciones de diferentes niveles de educación. Son propuestas concretas que permiten integrar competencias de liderazgo desarrolladas desde las emociones para la consecución de un impacto positivo de la gestión en los procesos educativos. Las normas para el empleo de la caja de herramientas son, más que nada, una incitación para su enriquecimiento.

El contenido de este libro, en especial la caja de herramientas, va dirigido a toda persona dispuesta a repensar el papel de las emociones en la gerencia de instituciones educativas y ponerlas en práctica. Sus destinatarios principales son los gerentes escolares, técnicos, académicos y estudiantes que aspiran ejercer como profesionales de la Educación. A través de sus páginas se busca promover un cambio cultural que trascienda la mera gestión administrativa, para construir instituciones educativas más humanas, incluyentes y emocionalmente inteligentes.

## **Para empezar**

### **El algoritmo**

La efectividad en el papel social que compete a una institución educativa está determinada, en gran medida, por el nivel de liderazgo que alcance el gerente en los distintos estratos de dirección; es decir, el gerente general, de área, departamento, sección... El desarrollo de ese liderazgo está condicionado por su mayor o menor apoyo en el sistema de herramientas dirigidas a la gestión de las emociones de los actores del contexto escolar que le compete. La observación de esa realidad durante casi 40 años permite afirmar que el gerente que toma en cuenta en su labor las emociones de los colaboradores y demás actores de su contexto construye un liderazgo positivo y trascendente.

Esta afirmación se puede ilustrar a partir de lo que hemos llamado «algoritmo dinámico en el desarrollo del liderazgo» (Figura 1)

y que resulta de la experiencia práctica en labores directivas en instituciones educativas. La esencia de este algoritmo está definida, más que por una secuencia de pasos, por la articulación de ciertas dimensiones conectadas con lo socioemocional. Estas aristas o dimensiones, en dinámica y constante interrelación, dan lugar a un liderazgo soportado en las emociones:

1. **Conocerse.** La primera de estas dimensiones corresponde al autoconocimiento, a la mirada hacia adentro, a sí mismo. Es el punto de partida, siempre que se apueste por un liderazgo con base en las emociones. El individuo debe conocerse, saber cuáles son sus competencias, su carácter y temperamento, sus puntos débiles y fortalezas. Solo así podrá entender la manera en que reacciona en sus relaciones con los demás. Si se conoce, estará en capacidad de regular sus actuaciones, sus maneras de comportarse en su sistema de interacción social. A la vez, a partir de su autoconocimiento, podrá conocer y comprender a los demás.
2. **Conocer.** Una segunda dimensión corresponde al conocimiento de los otros: colegas, colaboradores, estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa. Para una labor gerencial eficiente no basta un archivo de datos sobre formación, experiencia laboral y competencias profesionales de los trabajadores. Es tan o más importante conocer sobre sus condiciones de vida, salud, familia, aspiraciones y opiniones.
3. **Comprometer.** La tercera dimensión identificada en este dinámico algoritmo es el establecimiento de **compromisos**. Un gerente comprometido con la institución y su encargo social estará en condiciones de conminar a los demás a comprometerse y poner a disposición de la institución sus

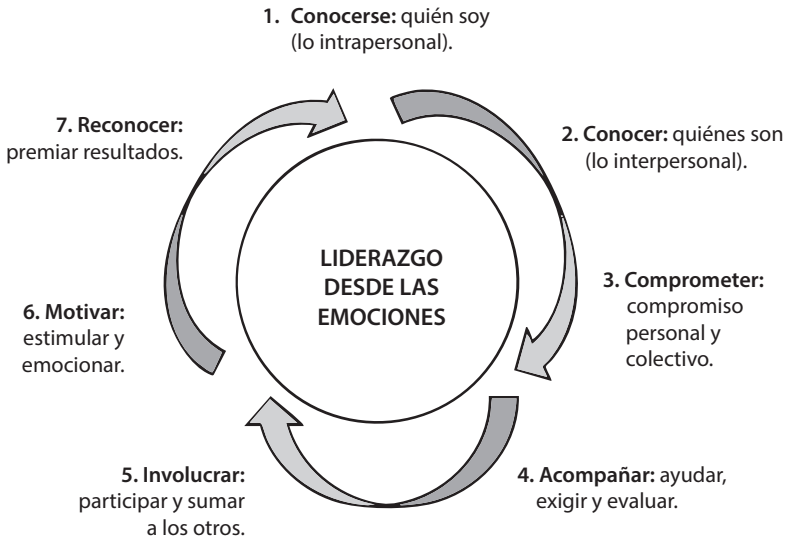
mejores competencias en beneficio del logro de los objetivos establecidos.

4. **Acompañar.** El acompañamiento a los demás es un área de significado trascendente en la dinámica que exige el desarrollo de un liderazgo con base en las emociones. El gerente debe combinar ayuda, exigencia y evaluación. La ayuda debe ser constante, puntual, enfocada en las mayores necesidades de los miembros de su comunidad, no importa el estatus o rol del individuo. Es una de las tareas que no se deben delegar, que exige la presencia activa y constante. La ayuda debe ir acompañada de la necesaria exigencia enfocada en el deber y la responsabilidad según el rol asumido o asignado. Todo este proceso, cualquiera que sea la actividad, se debe evaluar con la inherente valoración de las ejecuciones en el proceso y sus resultados.
5. **Involucrar.** El involucramiento en las tareas de la institución depende de la actitud del gerente. Si desea que los demás se sumen, que se involucren, debe comenzar por hacerlo él. La disposición para las tareas que muestre el gerente será imitada por los demás. El carácter y dinamismo que le imprima a su participación será clave en la intención de motivar y «arrastrar» a sus colegas, colaboradores de la institución y demás miembros de su comunidad.
6. **Motivar.** Es tarea del gerente estimular al resto del colectivo para la realización de las actividades que corresponden. Se trata de asumir un involucramiento y actitud que emocione y estimule. Para motivar deben elegirse herramientas que hagan centro en las emociones. Si hay claridad en los objetivos, si son visibles los posibles beneficios y el valor que tiene que alguien se involucre, ese alguien mostrará disposición y se entregará a la tarea.

7. **Reconocer.** El reconocimiento es una de las dimensiones de mayor significado en este algoritmo. El que aparezca en el último tramo del gráfico que representa esta dinámica no significa que debe esperar el final; reconocer los resultados debe ser un acto sistemático, trascendente y colectivo. Premiar es mucho más que la entrega de un objeto o bonificación económica determinada; la esencia del reconocimiento puede ser tan efectivo y maravilloso como la «simple» frase: «Lo has hecho muy bien», «Sabía que lo lograrías», «Bravo», acompañadas del abrazo sincero o la palmada en el hombro.

**Figura 1**

Algoritmo dinámico del liderazgo desde las emociones



Nota. Elaboración propia

Estas dimensiones no se deben concebir como una secuencia o en una relación causa-efecto; su propia interacción indica la influencia de cada una en las demás. En su conjunto van a propiciar el desarrollo del liderazgo, basado en las emociones individuales de los seres humanos que conforman una organización.

Para que estas dinámicas dejen resultados institucionales positivos es necesario que tengan como fundamento el sistema de emociones. A la vez, es imprescindible el empleo del conjunto de herramientas anunciadas, y compiladas en la cuarta parte de este texto (Herramientas de liderazgo), que tributan al desarrollo del liderazgo en el ámbito educativo.

Para comprender y emplear estas herramientas de manera efectiva es esencial considerar un conjunto de elementos interconectados: la gestión educativa, el liderazgo transformacional y al emocionalmente inteligente, así como la integración de las emociones en los procesos gerenciales.

## PARTE 1

# Gestión educativa

La gestión educativa es un conjunto de procesos, estrategias y prácticas que permiten orientar, administrar, guiar y supervisar de manera eficiente las actividades y los recursos de una institución de educación. Su objetivo es garantizar que la misión, la visión y los objetivos se cumplan en coherencia con la cultura y los valores institucionales, y velar por la calidad de los servicios educativos, el uso eficiente de los recursos, y el bienestar de la comunidad educativa (estudiantes, profesores, personal administrativo y vecinos). La gestión corresponde a cada uno de los gerentes de las diversas áreas de la institución, pero, como se enfatizará más adelante, depende mucho de las competencias, actitudes y disposición del gerente general.

En el caso específico de las instituciones de educación superior como ISFODOSU les son atribuidas tres funciones sustanciales: docencia, investigación y extensión; pero estas funciones, en mayor o menor medida, competen a todas las instituciones del ámbito educativo. Mientras, la gestión no debe verse como una cuarta función, sino como el recurso articulador de esas tres funciones universalmente reconocidas. Vale reiterar que gestionar las actividades que aseguren el cumplimiento de esas funciones es una tarea que concierne, en primer lugar, al gerente y su equipo de dirección.

La razón de ser de un centro educativo es contribuir a la formación de los profesionales que demanda la sociedad y, sobre todo,

sensibilizar y enseñar a amar. Para que esa responsabilidad social sea real y efectiva, la institución educativa debe ser gestionada a través de la combinación armoniosa de recursos, acciones y actitudes. Estos tres elementos y otros de valor similar deberán conjugarse en acciones que se subordinen a la dinámica realidad sociocultural de la institución y su contexto.

### **Alcance de la gestión educativa**

La gestión educativa contempla todas las áreas de la administración educativa: académica, administrativa, financiera, de investigación y de vinculación con la sociedad. Además de organizar actividades o asignar recursos, la gestión contempla integrar y coordinar todas las funciones y áreas para alcanzar los objetivos estratégicos de la institución de forma coherente, eficaz y eficiente. Esto depende de la manera en la que el gerente, máxima autoridad, conduce los procesos.

La organización institucional del centro educativo, cualquiera que sea el nivel, define la estructura y el funcionamiento interno. Cuando se precisan con claridad las funciones y tareas del personal, se garantiza el cumplimiento eficaz de las actividades. Esto constituye la base de una docencia de calidad, del fomento de la integración de los actores y de la contribución al desarrollo de la sociedad en su conjunto.

En el ámbito académico la esencia está en el manejo eficiente del currículo. Son fundamentales el diseño y la actualización de programas de estudio, la selección, contratación y formación de profesores, y el desarrollo de políticas de calidad educativa integral, donde el acompañamiento y la evaluación de los procesos juegan un papel sustancial.

El área administrativa incluye aspectos como la gestión del talento humano, la infraestructura, los recursos y los sistemas de comunicación interna. En cuanto a la gestión financiera, su objetivo es asegurar

una administración adecuada y transparente de los fondos en función de la sostenibilidad económica de la institución.

La gestión de investigación y vinculación incide en el fomento de la producción de conocimientos y el fortalecimiento de los nexos de la escuela con la sociedad y el sector productivo, con el consiguiente impacto positivo en el desarrollo social.

La gestión orientada a la calidad se debe actualizar y adecuar a los cambios tecnológicos, sociales y económicos que inciden en el entorno escolar a escala internacional, como la transformación digital, la globalización, el cambio climático y las demandas de sostenibilidad. Estas realidades obligan a las instituciones a adoptar un enfoque de gestión estratégica: planificación a largo plazo, innovación en los procesos e implementación de prácticas de evaluación y mejora continua.

Para el logro de una gestión eficaz, las instituciones deben recurrir a una serie de herramientas teóricas y prácticas que aseguran alinear recursos, procesos y objetivos institucionales. Estas herramientas, condicionadas por la cultura organizativa y el contexto, se erigen en principios de planificación estratégica, control de calidad, eficiencia organizativa y adaptabilidad a los cambios del entorno.

### **Planificación estratégica**

De acuerdo con David y David (2020), la planificación estratégica es un proceso que permite a una organización definir sus objetivos a largo plazo y determina las estrategias necesarias para alcanzarlos, así como asignar los recursos para su implementación. Este proceso contempla el análisis de los entornos interno y externo, la identificación de oportunidades y amenazas, y la alineación de las actividades organizacionales con su misión y visión.

La planificación estratégica es el primer paso en la instrumentación de la gestión educativa; en su esencia, constituye su plataforma.

Este proceso parte de la misión, la visión y los objetivos del centro; además, exige el establecimiento de un plan de acción que guíe a toda la organización. Como parte de la planificación, se evalúa la disponibilidad de recursos, las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades del plantel y de su entorno. Los objetivos estratégicos se organizan en metas a corto, mediano y largo plazo, y se definen indicadores de desempeño para evaluar el progreso de manera continua.

Mediante la planificación las escuelas pueden anticipar cambios y adaptar sus actividades a las demandas externas. El creciente avance tecnológico obliga a incorporar la transformación digital en los planes estratégicos, con el objetivo de mejorar la calidad de la enseñanza, ampliar el acceso a la información, optimizar los procesos administrativos y elevar la competitividad en el exigente mercado educativo.

Una gestión eficaz requiere, además de una dirección capaz y comprometida, una estructura organizativa clara y bien definida, que distribuya responsabilidades entre las áreas y los niveles del organismo. La estructura varía con regularidad entre entidades, incluso con fines similares, y puede incluir rectorías, vicerrectorías, facultades, áreas, direcciones, departamentos académicos y dependencias administrativas, cada una con funciones específicas e interconectadas. Sí es determinante trabajar en función de objetivos concretos y garantizar la interacción, para establecer y activar mecanismos de colaboración que generen sinergias entre los grupos y áreas.

La estructura organizacional determina la coordinación de las actividades. Por tanto, las diferentes dependencias delimitan las relaciones de autoridad y la responsabilidad del personal según su cargo. En la gestión deben participar todos los miembros del centro, ya que la eficiencia depende de su carácter compartido.

En esas dependencias la distribución de responsabilidades es clave para asegurar que cada una tenga claro su rol y su contribución al logro de las metas institucionales. Esto facilita la delegación de tareas, favorece la colaboración entre niveles, áreas o departamentos, evita

duplicidades y mejora la eficiencia de los procesos. Esta claridad resulta vital en entidades grandes o diversificadas, donde la complejidad de los procedimientos exige una coordinación eficaz para alcanzar los objetivos.

### **Gestión de calidad y evaluación continua**

Implementar sistemas de gestión de calidad es esencial para garantizar que todos los procesos y servicios cumplan con los estándares establecidos y se mejoren de forma continua. Los sistemas de calidad en las instituciones educativas se basan, casi siempre, en modelos reconocidos, como el European Foundation for Quality Management) (EFQM) o la norma ISO 9001, regidos por principios, metodologías y herramientas para gestionar y evaluar la calidad en instituciones educativas.

En América Latina se aplican sistemas para asegurar la calidad educativa conformados por componentes de información, evaluación y fomento. Estos sistemas buscan que las instituciones de educación rindan cuentas ante la sociedad y el Estado sobre el servicio que prestan, mediante información confiable y una cultura de evaluación permanente.

La gestión de calidad toma como base la evaluación de los programas académicos, la eficiencia administrativa y la satisfacción de los estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa. Esta evaluación se ejecuta a través de indicadores específicos y procesos de auditoría interna y externa, que permiten detectar áreas de mejora y tomar decisiones informadas, basadas en datos, para optimizar el desempeño institucional.

La calidad en la gestión educativa implica responder a las necesidades y expectativas de los estudiantes y el mercado laboral. Por esto, los programas de estudio se deben actualizar de manera continua, para que los contenidos estén alineados con las competencias

demandadas en el entorno profesional. Por ejemplo, una institución que forma profesionales para el ámbito educativo deberá tomar como centro las competencias profesionales que se exigen para un desempeño profesional eficiente en los procesos de enseñanza aprendizaje del área o nivel correspondiente. Otro tanto debe ocurrir en un politécnico que especializa trabajadores para determinada área; la esencia debe ser la especialización en la teoría y la práctica para lograr una avalada incorporación al quehacer laboral.

En los últimos años la transformación digital ha impactado todos los aspectos de la gestión educativa, desde la enseñanza hasta la administración. A esto se suma el impacto sociocultural de la pandemia ocasionada por el virus del covid-19. Las instituciones de educación, sobre todo del nivel superior, han tenido que adoptar tecnologías como plataformas de aprendizaje en línea, sistemas de gestión académica y herramientas de análisis de datos, para mejorar la eficiencia de sus procesos. A esto se suma el desafío del crecimiento de la inteligencia artificial y su incidencia en los espacios de aprendizaje.

Las nuevas tecnologías hacen más fácil la toma de decisiones basada en datos. En consonancia, los sistemas de gestión de información permiten a los gerentes educativos acceder a datos sobre matrícula, rendimiento académico, utilización de recursos, mercado laboral y satisfacción de los estudiantes, entre otros. Estos datos favorecen una gestión más precisa y adaptada a las necesidades de la comunidad educativa.

### **Vinculación con la sociedad y el sector productivo**

La gestión incluye estrategias dirigidas a fortalecer la relación entre la escuela y su entorno, donde cobran mayor relevancia la colaboración con empresas, organizaciones y la comunidad en general. Esta vinculación permite a las instituciones educativas adaptarse mejor a las necesidades socioculturales locales. En correspondencia,

pueden ofrecer programas académicos relevantes, desarrollar investigaciones que beneficien a la institución y al resto de la sociedad, y ejecutar actividades donde participen todos los actores.

El establecimiento de alianzas estratégicas con el sector productivo y otras instituciones educativas facilita el involucramiento de los diferentes actores en el acto de la enseñanza, la inserción laboral de los estudiantes y genera oportunidades de innovación y transferencia de conocimiento. La vinculación es una forma de asegurar que la escuela cumpla con su función social y que contribuya al desarrollo local, regional y nacional.

Como se puede colegir, la gestión se fundamenta en una serie de elementos, no todos intangibles, que definen la mayor o menor efectividad de esa gestión. Entre esos elementos se destacan la institucionalidad y el liderazgo de los equipos de trabajo en las áreas académica y administrativa. Estas áreas, junto con otras menos abarcadoras que se integran o solapan, demandan un profundo análisis para llegar a conclusiones acerca de cómo funciona y cómo debe funcionar una institución de enseñanza.

En conclusión, la gestión educativa es un proceso integral que abarca la planificación estratégica, la implementación de sistemas de calidad y la adaptación tecnológica. El desarrollo de una gestión efectiva significa que las instituciones educativas deben asumir una estructura organizativa clara, estimular la colaboración entre niveles, áreas o departamentos, implementar sistemas de evaluación continua y fortalecer su vinculación con el entorno. Esta gestión estratégica permite que los centros se enfoquen en su visión y cumplan con su misión y objetivos, y ofrezcan una educación de calidad para contribuir así al desarrollo de la sociedad. Eso ocurrirá si el gerente toma como foco de sus acciones las emociones variables y constantes de todos los miembros de la comunidad, no solo de los actores internos, además de ser un férreo defensor de la institucionalidad.

La institucionalidad en la educación depende del cumplimiento absoluto de leyes, reglamentos, lineamientos, normativas, protocolos y todo el aparato legal que lo respalda. Junto con lo establecido en los referidos documentos y en otros similares, la cultura institucional determinará el cómo proceder en el acto gerencial de la academia. Esto presupone que los gerentes educativos deben, en primer lugar, cumplir y hacer cumplir lo que se establece.

En ese conglomerado de elementos que inducen al respeto de lo institucional juega un papel fundamental la cultura. Luego, de esa cultura institucional, del cómo se hace, se deriva el que suele llamarse modelo institucional. Es decir, el modelo es definido por las aportaciones del quehacer diario en todas las áreas. Dicho modelo educativo es un ente de vitalidad indiscutible, que se mueve en dependencia de la realidad que marca el tiempo y las circunstancias que le toca vivir a la institución.

La credibilidad y el prestigio del centro se definen por la calidad de los profesionales que se desempeñan en ella. La calidad va asociada a los niveles de formación del colectivo. Mientras, esos niveles en la formación dependen mucho de la integración en comunidades a partir de lo que Escala (2022) menciona como «un ecosistema institucional y sistémico para fomentar y apoyar el desarrollo continuo y sostenible del profesorado...» (p. 6). De ahí, el valor que se debe otorgar al estado socioemocional de los colaboradores, cualquiera que sea su rol en la institución, pues el estado emocional influye en el clima laboral y condiciona la actitud para asumir el desarrollo profesional. En coherencia, de las dinámicas internas y relaciones interpersonales que se establezcan depende la construcción del liderazgo del gerente y, de esa construcción, la efectividad de la labor institucional.

## El gerente educativo

Tal como asegura Graffe (2002), el gerente del centro tiene la responsabilidad de guiar, acompañar y apoyar al resto de los actores de su comunidad educativa. Como máxima autoridad de la gestión, le corresponde administrar los recursos para asegurar la calidad del servicio que ofrece, contribuir al mejoramiento de la aplicación del currículo, de los procesos docentes y administrativos, de las relaciones de su institución con su comunidad.

El rol del gerente escolar es sustancial en la administración y gestión eficaz de la institución asignada. Este profesional, encargado de organizar, coordinar, supervisar y evaluar los procesos, juega un papel esencial en el logro de los objetivos académicos y organizacionales. En ese entorno educativo –dinámico debido a avances científicos y tecnológicos, a cambios en políticas educativas y demandas de calidad– el gerente debe poseer una serie de competencias técnicas y socioemocionales que le permitan manejar con éxito los retos y contribuir al desarrollo institucional. Es decir, ser un visionario, dominar sus emociones y poseer valores y principios auténticos. Esto aplica para todo gerente, cualquiera que sea su rol, nivel y radio de acción.

## Competencias del gerente escolar

Para desarrollar sus funciones de manera eficaz, el gerente escolar debe contar con una combinación de cualidades personales y competencias profesionales que faciliten la toma de decisiones y la gestión de recursos. Entre sus cualidades y competencias no deben faltar las siguientes:

1. **Liderazgo y visión estratégica.** Un gerente escolar debe ser un líder que inspire y guíe a su equipo hacia el cumplimiento de la misión institucional. Si posee visión estratégica podrá anticipar

cambios y tomar decisiones alineadas con los objetivos a largo plazo de la institución, y ajustar los recursos y procesos en función de las necesidades y oportunidades del entorno.

2. **Habilidades comunicativas.** La comunicación efectiva es un sistema de habilidades esenciales para el gerente escolar, ya que debe interactuar con distintos grupos sociales (profesores, estudiantes, personal académico y administrativo, personal directivo, actores de la comunidad). Si posee la capacidad de comunicar de forma clara y empática podrá obtener la colaboración y asegurar que todos los miembros de la institución comprendan y se alineen con los objetivos y políticas.
3. **Adaptabilidad y flexibilidad.** En el contexto escolar hay constantes cambios debido a factores como la innovación tecnológica y la evolución de las metodologías educativas. El gerente debe ser adaptable y capaz de ajustar rápidamente los procesos y estrategias en respuesta a nuevas realidades.
4. **Capacidad de resolución de conflictos.** Un verdadero gerente escolar debe ser capaz de manejar y resolver conflictos de manera efectiva, a través de soluciones justas y equilibradas. Esto es fundamental en un entorno donde interactúan personas con diferentes perspectivas, intereses, niveles de motivación y expectativas.
5. **Ética y responsabilidad.** La gestión en el ámbito educativo implica la gerencia de recursos y la toma de decisiones que inciden en toda la comunidad escolar. El gerente debe actuar con integridad, transparencia y responsabilidad para garantizar una administración justa y acorde con los valores institucionales.

6. **Orientación a resultados.** Una de las tareas fundamentales del gerente escolar es optimizar el uso de los recursos. Como tal, debe ser capaz de planificar y ejecutar estrategias que maximicen la eficiencia y lleven a resultados medibles y alineados con los objetivos institucionales.

### **Rol del gerente educativo**

Con todas estas cualidades y competencias, el gerente escolar es capaz de hacerse responsable de la amplia variedad de tareas ya mencionadas, así como de la orientación, guía y supervisión de procesos académicos y administrativos, según el alcance de su rol. Entre las funciones básicas que debe desempeñar este profesional se encuentran:

1. **Planificación y desarrollo estratégico.** Lidera la planificación estratégica de la institución o dependencia, guía la definición de objetivos, metas y planes de acción a corto, mediano y largo plazo. Junto con su equipo de trabajo, supervisa la implementación de estos planes, y se asegura de que los recursos se asignen de manera adecuada y que las actividades se desarrollen conforme a los objetivos institucionales.
2. **Gestión de recursos financieros.** La administración del presupuesto es una de las responsabilidades centrales del gerente escolar. Esta función incluye la planificación financiera, la asignación de recursos a las áreas, la supervisión de los gastos y la evaluación de los resultados financieros. La gestión eficiente de los recursos es decisiva para asegurar que la institución educativa cuente con los medios necesarios para cumplir la misión que le es inherente.

3. **Gestión del talento humano.** El gerente escolar debe liderar la gestión del personal administrativo, académico y de apoyo. Tiene la responsabilidad de coordinar las actividades fundamentales como la contratación, la formación y la evaluación del rendimiento individual y grupal. Además, debe estimular un ambiente laboral positivo que promueva la motivación y el compromiso de su equipo con los objetivos de la institución.
4. **Supervisión del quehacer académico.** Debe involucrarse en los procesos de enseñanza como responsable de asegurar que lo académico se desarrolle en condiciones óptimas, con calidad y resultados positivos. Debe evaluar y reorientar la gestión de horarios, la disponibilidad de aulas y recursos materiales, y coordinar con el personal la solución de problemas administrativos que puedan afectar la calidad de la educación.
5. **Innovación tecnológica.** El gerente escolar debe ser un promotor de la innovación y de la transformación tecnológica. Por tanto, debe implementar y supervisar el uso de recursos que mejoren la eficiencia y la experiencia educativa como plataformas de aprendizaje en línea, sistemas de gestión de datos y herramientas de comunicación digital. Si la escuela tiene la capacidad de adaptarse a nuevas tecnologías, puede mantener su competitividad en un entorno marcado por la globalización y el crecimiento inusitado de la tecnología.
6. **Evaluación y mejora continua.** La gestión educativa requiere de un proceso de evaluación constante. Es la manera de identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas, con base en los datos. El análisis no debe restringirse a los informes comunes y establecidos. Se requiere el apunte personal, el registro de incidencias y su correspondiente análisis, incluso

la anotación de acuerdos, problemas y las soluciones que han funcionado. Mientras más específico sea este control personal, mayor provecho se obtendrá a la hora de toma de decisiones. A partir del diagnóstico, podrá implementar cambios que fortalezcan la calidad de la gestión institucional.

7. **Vinculación interinstitucional y con la comunidad.** Otra función importante del gerente escolar es promover la relación de la escuela con otras instituciones similares y con su entorno sociocultural, empresarial y gubernamental. En la práctica debe hacer visitas, conocer a los incumbentes de otras organizaciones, invitarlos a las actividades y lograr que su equipo se involucre en los intercambios. Es de obligación participar en actividades de otras organizaciones, en convenios de cooperación, estimular proyectos conjuntos, como programas de prácticas profesionales y estudiantiles. Estas relaciones benefician a la institución educativa, contribuyen al desarrollo de la comunidad y fortalecen el prestigio e identidad institucional.
  
8. **Gestión de crisis y toma de decisiones.** Cuando se presentan situaciones de crisis, el gerente escolar debe tomar decisiones y conminar a su equipo a hacerlo; lo que en otro momento podría tomarle mucho tiempo, aquí requerirá inmediatez. Esta labor exige habilidades de liderazgo, comunicación y resolución de problemas difíciles. Pueden ser conflictos internos, desastres naturales, problemas financieros o crisis de reputación que requerirán acciones decididas y valientes.

De manera general, se puede afirmar que el gerente escolar es una figura clave en el adecuado funcionamiento y éxito de una institución o área específica. Su rol incluye una variedad de funciones esenciales para la correcta administración de los recursos, la calidad

de los procesos académicos y administrativos, y el bienestar de la comunidad educativa. El poseer competencias técnicas y socioemocionales, como el liderazgo, la ética, la adaptabilidad y la orientación a resultados, le permite gestionar con eficacia los desafíos de un entorno cambiante. A través de una gestión estratégica y orientada a la mejora continua, contribuirá al desarrollo y la sostenibilidad de la institución; así asegura que la misión educativa sea cumplida en respuesta a las demandas sociales.

Eso significa que el gerente debe lidiar con lo que esperan de él tanto quienes lo designaron como sus colaboradores. Los primeros demandan un manejo eficiente que conlleve a buenos resultados colectivos, una imagen que proyecte la institución en todos los ámbitos, y aceptación y reconocimiento por parte del colectivo, además de una eficiente comunicación, tanto interna como externa. Por su parte, los colaboradores aspiran a recibir respeto y experimentar una interacción productiva, sustentada en ideas claras, lenguaje mesurado y gestos apropiados. Asimismo, confían en obtener apoyo, orientación precisa, colaboración, coherencia y discreción. En ambas direcciones, del gerente se requieren competencias que conduzcan a un desempeño profesional con resultados positivos: escucha activa, respeto, madurez, empatía, observación consciente, paciencia, humildad y carácter.

Un gerente del ámbito de la enseñanza, con estas y otras características, está preparado para liderar procesos y emociones de manera integral y efectiva. Estas cualidades suelen surgir y desarrollarse a través de la experiencia, la formación y un compromiso personal con lo humano y profesional. Veamos algunos detalles de cada una de estas cualidades en el contexto educativo.

Una de las principales competencias de un gerente es la escucha activa. Tiene que escuchar el entorno, pero sobre todo a sus colaboradores, para que se sientan valorados y que sus palabras son importantes. El verdadero gerente crea espacios y oportunidades para que los colaboradores se expresen, critiquen y cuestionen. Debe escuchar y

no creerse superior a los demás. Escuchar es una muestra de respeto, humildad y de disposición de trabajar en equipo, lo cual contribuye al éxito de la institución.

Como parte de sus cualidades, un valor trascendental y horizontal lo tiene el respeto. Aspecto que no se compra ni se exige, se gana. Obtener el reconocimiento de los demás presupone, en primer lugar, la consideración hacia ellos, sin importar su posición en el organigrama institucional. El respeto comienza por uno mismo; coherencia, disciplina y responsabilidad constituyen su máxima expresión. Este se manifiesta en una imagen real de quiénes somos, conscientes de nuestras virtudes y defectos, de nuestras potestades y carencias. El gerente que demuestra esta valía personal muestra equidad entre sus palabras y sus actuaciones.

De valor superior está el respeto al equipo de trabajo, a los colaboradores protagonistas de la labor institucional en el ámbito educativo; esto incluye a docentes y al personal administrativo de las distintas áreas. Asimismo, con el respeto que les profesemos a nuestros superiores podremos obtener lo que merecemos. Es un modelaje de cómo aquellos deben proceder.

El gerente maduro, capaz de actuar con responsabilidad y gestionar emociones, apoyará en la resolución de conflictos con serenidad. La madurez permite tomar decisiones equilibradas, considerando el bienestar de los estudiantes, su equipo administrativo, el cuerpo académico y todo el personal interno y externo que interviene en las acciones encaminadas al logro de los objetivos institucionales.

Una competencia básica del gerente es la empatía, pues fomenta un ambiente inclusivo, solidario y respetuoso; de esa manera establece relaciones de confianza en los colaboradores. Esta competencia es fundamental para comprender las necesidades y preocupaciones de su comunidad educativa.

La observación consciente le permite una evaluación constante de los procesos educativos y administrativos. Al desarrollar la capacidad

de observar con atención y conciencia podrá identificar problemas o áreas de mejora antes de que se conviertan en crisis.

La paciencia, que no significa inacción ni displicencia, es una cualidad imprescindible en el gerente del ámbito escolar. Como la educación es un campo donde los cambios y los resultados toman tiempo, la paciencia es esencial para gestionar procesos largos o complejos, para el análisis meditado y la acertada toma de decisiones. Ayuda a mantener una actitud positiva frente a los desafíos diarios, lejos del desespero y la angustia malsanas.

Otra competencia de valor incalculable es la humildad. Un gerente humilde está dispuesto a escuchar, aceptar críticas y trabajar en equipo, al ser capaz de reconocer las contribuciones de los demás y sus propias áreas de mejora. Esta virtud fomenta una cultura de aprendizaje continuo dentro de la institución y se convierte en un elemento de reconocimiento positivo.

El carácter marca la diferencia entre un gerente exitoso y aquellos que no logran ni el cumplimiento de sus responsabilidades básicas. Tener carácter implica actuar con firmeza, ética y coherencia en la toma de decisiones. Un gerente escolar con esta cualidad inspira respeto y motiva a su equipo a seguirlo, incluso en momentos difíciles.

Sí es bueno comprender que estas y otras cualidades no se adquieren de la noche a la mañana, sino que se perfeccionan mediante procesos de formación y aprendizaje constantes, esto demanda de la participación en programas de liderazgo, inteligencia emocional y gestión en el ámbito educativo. Esa formación, llevada a la práctica junto con la experiencia al enfrentar retos, fortalece estas cualidades. Otros pilares son el autoconocimiento, la reflexión sobre las propias acciones, el aprendizaje de los errores y la ocupación permanente en el crecimiento personal integral. En el caso que nos ocupa, lo que hemos compartido se fundamenta en una genuina pasión por la educación y el bienestar de los demás. Un gerente con estas cualidades es clave para el éxito de

la institución educativa, pues crea un entorno de confianza, motivación y excelencia para toda la comunidad escolar.

Las cualidades mencionadas constituyen disposiciones especiales del gerente escolar que le permitirán enfrentar grandes tareas, entre ellas, la más desafiante: el manejo de conflictos. Tendrá que apelar a estrategias y técnicas para identificar, entender y resolver desacuerdos o problemas que surgen entre estudiantes, profesores, padres de familia y personal administrativo dentro de una institución educativa. Los conflictos en este contexto pueden tener diversas causas, desde diferencias en valores y creencias hasta problemas de comunicación o desacuerdos en los objetivos académicos. Gestionar estos conflictos de manera adecuada es esencial para mantener un ambiente de aprendizaje positivo, promover la colaboración y asegurar el bienestar de toda la comunidad educativa.

Es oportuno precisar que el conflicto en la educación no siempre es algo negativo. Bien gestionado, un conflicto puede ofrecer oportunidades para el desarrollo de habilidades interpersonales y el fortalecimiento de la convivencia. Cuando se aborda de manera adecuada, la resolución de conflictos puede incidir de forma positiva en el clima escolar, aumentar el rendimiento académico y beneficiar las relaciones entre los involucrados. Lograrlo es responsabilidad, en primera instancia, del gerente de la institución educativa.

Las estrategias que resultan eficaces al gerente para el manejo de conflictos en la comunidad educativa son diversas. Veamos algunas:

### **1. Motivación de la comunicación asertiva**

La comunicación asertiva permite expresar ideas, emociones y necesidades de manera clara y respetuosa, sin generar divergencias malsanas. Fomentar esta habilidad ayuda a que los conflictos entre los actores del ámbito escolar se traten directamente y con respeto. Se pueden organizar talleres o sesiones de formación sobre

comunicación asertiva tanto para estudiantes como para el personal de cada área. Aprender a escuchar y a responder de forma constructiva conduce a la prevención de conflictos o a reducir su intensidad, sus efectos negativos.

## **2. Establecimiento de normas de convivencia**

Al crear y mantener normas de convivencia claras se pueden prevenir conflictos y fomentar un ambiente de respeto. Su diseño debe ser participativo, donde todos los miembros de la comunidad institucional contribuyan en su creación. Las medidas resultantes deben ser justas, coherentes y que permitan aplicarse con equidad. Todos los miembros de la institución deben respetarlas y velar por su cumplimiento.

## **3. Desarrollo de competencias socioemocionales**

Las competencias socioemocionales, como la empatía, la autorregulación emocional y la gestión del estrés, son fundamentales para manejar conflictos de manera constructiva. Los colaboradores que desarrollan estas habilidades estarán en capacidad de resolver desacuerdos sin recurrir a la agresión. El desarrollo de estas competencias se puede estimular a través de programas, actividades de tutoría y ejercicios de reflexión. Esto, además de prevenir conflictos, mejora el ambiente general de la institución.

## **4. Fomento de la empatía**

La empatía es la capacidad de ponerse en el lugar del otro y entender sus emociones y perspectivas. Al fomentarla se ayuda a que los actores de la institución comprendan mejor los motivos y emociones de los demás, lo que reduce los malentendidos y las tensiones. Para desarrollar la empatía se pueden emplear dinámicas de roles en las que los participantes simulen estar en la situación de otros.

### **5. Enseñanza de resolución de conflictos**

Esta estrategia consiste en ayudar a los involucrados a identificar la raíz del conflicto, considerar opciones de solución y elegir la más adecuada. Puede motivarse mediante debates, análisis de casos y trabajos en equipo, donde todos practiquen la identificación de problemas y la búsqueda de soluciones. Los docentes y demás colaboradores actúan como agentes claves en el manejo de situaciones adversas. Por eso es importante que reciban formación en técnicas para su resolución, como la negociación, la mediación y la comunicación amigable. Esta formación debe proporcionar herramientas y estrategias para abordar los problemas de manera constructiva y actuar como mediadores cuando surjan divergencias entre estudiantes, con las familias o entre estudiantes y docentes. Un personal con buen desarrollo de competencias transmite seguridad y calma, lo que contribuye a la resolución pacífica de los conflictos.

### **6. Desarrollo de programas de mediación y conciliación**

Este tipo de programas ayuda a resolver conflictos y también promueve el desarrollo de habilidades de liderazgo, comunicación y empatía en los mediadores. La conciliación permite a las partes resolver sus diferencias en un ambiente neutral y seguro. Con el apoyo de un conciliador, las partes pueden dialogar sobre sus diferencias y llegar a un acuerdo.

Así que, el manejo de conflictos en el ámbito escolar es una competencia esencial para crear y mantener un ambiente de aprendizaje positivo y productivo. Ese ámbito depende de la labor del gerente y su equipo ejecutor de las políticas institucionales. Al implementar dichas estrategias, las instituciones pueden prevenir y gestionar eficazmente los conflictos. Estas estrategias promueven un clima armonioso y preparan a los estudiantes para interactuar de manera saludable en su vida profesional y personal.

En conclusión, para el manejo de conflictos y para el funcionamiento adecuado de la institución bajo su cargo, se espera que el gerente educativo se convierta en un líder para su equipo y para la comunidad en su conjunto. Debe ser alguien con el llamado «don de gente», es decir, con la disposición para ser sociable en el trato y con habilidades para persuadir y atraer a los demás. De este gerente se esperan una serie de competencias que van desde su imagen personal hasta su actuación.

### **Enemigos del gerente**

No solo en el ámbito escolar el gerente deberá sortear obstáculos para llegar a determinado nivel de éxito en su labor. Todo depende de la coherencia de las competencias y cualidades que desarrolle y emplee. Hay casos de gestión cuyos resultados están muy lejos de lo esperado. En muchos se debe a ciertos enemigos que atacan y vencen. De ellos, podemos mencionar los más comunes y dañinos:

1. **Falta de liderazgo.** El gerente que no constituye un líder para sus colaboradores y demás miembros de la comunidad académica, no encontrará apoyo para la ejecución de las acciones dirigidas al logro de los objetivos de la institución.
2. **Transferencia de liderazgo.** Cuando el gerente provoca que otros tomen decisiones en su nombre, que lo reemplacen en tareas exclusivas e intransferibles y cuando delega sus responsabilidades está cediendo su liderazgo. Si otros hacen lo que le corresponde porque él no acciona, ¿para qué hace falta?
3. **Pobre preparación.** Cualquiera que sea el área de desempeño, si el gerente no posee preparación en el área de su incumbencia, no podrá hacer el trabajo con la profundidad requerida, no

podrá orientar, supervisar y acompañar el quehacer de su colectivo. Debe dominar las cuestiones básicas de las áreas académica y administrativa en tal dimensión que le permitan orientar, supervisar, valorar y evaluar cada proceso.

4. **Corrupción.** Si el gerente desvía recursos ajenos o permite que sus colaboradores lo hagan, no tendrá moral para dirigir y nunca será un verdadero líder. Al contrario, será un estímulo para actuaciones similares de parte de sus colaboradores.
5. **Arrogancia.** La arrogancia es inherente al ser despótico y orgulloso. Es de esas cualidades que más afectan a un gerente en cualquier espacio social.
6. **Irrespeto e inmoralidad.** Un gerente que no respeta a los demás o actúa de manera inmoral puede generar pérdida de confianza: los estudiantes, profesores y personal administrativo no lo verán como una figura digna de liderazgo. Asimismo, fomentarán un ambiente hostil, disminuye la colaboración entre los equipos y provocará daño a la reputación institucional.
7. **Displicencia o inacción.** Con esta actitud un gerente suele retrasar procesos importantes, desmotivar al equipo y, por consiguiente, perderá oportunidades, ya que afectará la implementación de proyectos innovadores o estratégicos para el crecimiento de la institución.
8. **Pesimismo.** Si un líder no cree en el éxito, será difícil inspirar a otros y puede desmotivar a la comunidad educativa, frenar la innovación (una visión negativa puede impedir la adopción de nuevas ideas o proyectos), y hasta crear un ambiente tóxico.

9. **Simulación.** Fingir compromiso o habilidades puede generar desconfianza. Cuando se descubre la falta de autenticidad, el respeto disminuye. Un gerente que simula tener competencias que no posee puede tomar decisiones equivocadas. Una gestión basada en apariencias en ocasiones conduce al fracaso de proyectos fundamentales.
  
10. **Indiscreción.** La falta de discreción afecta la confidencialidad, porque compartir información sensible puede causar conflictos o dañar relaciones internas y externas. Pero también afecta la reputación del gerente y puede llevar a consecuencias legales o administrativas.
  
11. **Pobre comunicación.** La falta de comunicación fomenta malentendidos, causa confusión y errores en la ejecución de tareas. Si el gerente no mantiene y fomenta una buena comunicación, crea aislamiento y reduce la eficacia organizativa. Sin una comunicación clara, los procesos se tornan ineficientes.

Estos enemigos pueden afectar a un gerente y su labor, ya que influyen de manera negativa en la construcción del liderazgo, en las relaciones interpersonales y en la gestión eficaz. Quien se deje contagiar por ellos no podrá aspirar a ser visto como líder de sus colaboradores; sus superiores se verán en la necesidad de reemplazarlo, dado que sus tareas no podrían mostrar buenos resultados.

## PARTE 2

# Liderazgo en la escuela

*Un líder es aquel que conoce el camino,  
hace el camino y muestra el camino.*

JOHN C. MAXWELL

Esta parte de *Gestión y liderazgo desde las emociones* que les presenta ISFODOSU, se centra en el liderazgo del gerente, dada la trascendencia de su rol en la gestión educativa. Aquí continúa el énfasis de cuestiones relativas a la participación y el protagonismo, así como a las características, actitudes y los comportamientos de los principales actores, siempre marcados por lo socioemocional.

Existen múltiples definiciones de liderazgo, en dependencia de la perspectiva asumida. De acuerdo con Villa Sánchez (2019 y 2021), hay muchos tipos de liderazgo: servidor (Greenleaf, 1977), visionario (Sashkin, 1998), lateral (Fisher & Sharp, 1999), distribuido (Gronn, 2002), positivo (Cameron, Dutton & Quinn, 2003), liderazgo de máximo nivel (Blanchard, 2007), heroico (Lowney, 2004), compartido (Álvarez, 2010), poliédrico (Castiñeira & Lozano, 2012), peregrino (Segarra, 2018) y emocional (Goleman, 1996, 1998).

Como soporte de la presente experiencia, se podrían asumir los denominados «liderazgo transaccional» (orientado al logro de resultados), «liderazgo transformacional» (orientado al desarrollo de las personas) y, por supuesto, el «liderazgo emocional», donde se marca el énfasis con detalles fundamentales del conocido liderazgo emocionalmente inteligente. Por su nivel de relación con las emociones y sus manifestaciones en el ámbito educativo, se ha apelado a diferentes aportaciones en estas definiciones y su esencia, de manera específica, a los liderazgos transformacional y emocional.

### **Liderazgo transformacional**

En la intención de una gestión educativa efectiva juega un papel primordial el liderazgo transformacional, que se enfoca en inspirar y motivar a los miembros de una organización para que superen sus expectativas, contribuyan de manera significativa a los objetivos comunes y desarrollen su potencial al máximo. Introducido por James MacGregor Burns en la década de 1970 y ampliado por Bernard Bass (Bass, 1985), el liderazgo transformacional es reconocido en entornos de alta exigencia como el empresarial, el educativo y el social. Para Rojas et al. (2020) este estilo incluye profesionales con actitudes positivas, organización y trabajo en equipo. Además, ha demostrado tener efectos positivos en la innovación, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, sobre todo en contextos de cambio.

En el liderazgo transformacional (Bass y Riggio, 2006) se pueden identificar cuatro dimensiones clave que describen las prácticas y habilidades esenciales para influir de manera significativa en los colaboradores. Estas dimensiones, conocidas como las «4 I», son: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada.

1. **Influencia idealizada.** Los líderes transformacionales actúan como modelos a seguir, lo que fomenta la admiración y el respeto de sus seguidores. Muestran coherencia entre sus valores y acciones, lo que genera confianza en su equipo.
2. **Motivación inspiradora.** Transmiten una visión clara y motivadora que alienta a los colaboradores a dar lo mejor de sí. En lugar de centrarse solo en las tareas, inspiran a sus seguidores a participar activamente en la misión de la organización.
3. **Estimulación intelectual.** Fomentan la innovación y el pensamiento crítico, ya que alientan a los miembros del equipo a encontrar soluciones creativas a los problemas. Esto fortalece la autonomía y la capacidad de aprendizaje en los colaboradores.
4. **Consideración individualizada.** Atienden las necesidades y aspiraciones individuales de cada miembro, y los apoyan en su desarrollo profesional y personal. Esta dimensión promueve un entorno en el que los colaboradores se sienten valorados y comprendidos.

Estudios recientes han explorado los efectos del liderazgo transformacional en diferentes contextos y han encontrado resultados prometedores en cuanto a la mejora de la productividad, la satisfacción laboral y la innovación. Sosik et al. (2002) señalan el impacto positivo del liderazgo transformacional en las reacciones emocionales y psicológicas de los miembros de la organización. Destacan el estímulo intelectual, el reconocimiento, la motivación, inspiración y el carisma como vías para producir mejoras en el desempeño de las personas y el grupo, lo que estimula la eficacia y efectividad.

En el ámbito educativo, investigaciones recientes han examinado cómo el liderazgo transformacional puede incidir en la calidad de

la enseñanza y el ambiente escolar. Un estudio de Khan et al. (2020), realizado en instituciones educativas en Turquía, demostró que los directores con este estilo fomentaban la colaboración entre el profesorado y el personal administrativo, lo que a su vez mejoraba el rendimiento académico de los estudiantes. El estudio destaca que este tipo de liderazgo ayuda a construir comunidades de aprendizaje, donde los profesores se sienten motivados y comprometidos con la mejora continua.

Investigaciones en el ámbito de la salud, común a todos los espacios de trabajo y convivencia, también han subrayado los beneficios de este estilo de liderazgo. García-Morales y Jiménez-Barrionuevo (2012), en un estudio realizado en hospitales de España, encontraron que los líderes transformacionales ayudaban a reducir el agotamiento emocional entre el personal de salud, lo cual es esencial para mejorar la calidad de la atención al paciente. Estos autores enfatizan que la consideración individualizada y la motivación inspiradora son factores clave para mantener altos niveles de satisfacción y reducir el *burnout* en contextos de trabajo intensivo.

En un entorno educativo formal, donde la adaptación constante es necesaria, el liderazgo transformacional resulta relevante. Las organizaciones actuales enfrentan cambios tecnológicos, demandas sociales y desafíos económicos que requieren líderes capaces de inspirar y dirigir con una visión clara. En este sentido, los líderes transformacionales ayudan a sus equipos a ver los cambios como oportunidades de crecimiento en lugar de amenazas, lo que es fundamental para el desarrollo de la resiliencia colectiva.

De acuerdo con Newman et al. (2019), el liderazgo transformacional desempeña un papel crítico en la resiliencia organizacional y en la capacidad de adaptación al cambio. Su investigación muestra que los equipos dirigidos por estos líderes experimentan una menor resistencia a los cambios, ya que fomentan un ambiente de confianza y comunicación abierta.

El estilo transformacional es la teoría de liderazgo más influyente en las últimas décadas (Judge y Piccolo, 2004). Los líderes transformacionales, además del resultado, también se preocupan por el progreso y desarrollo de sus empleados. Este tipo de líderes también está preocupado por la motivación intrínseca, valores, y desarrollo de los empleados. Como resultado, los subordinados sienten confianza, admiración, lealtad y respeto hacia los líderes transformacionales (Yulk, 2010).

En nuestras instituciones educativas, un gerente de liderazgo fuerte se constituye en garantía de buenos resultados en los ámbitos del quehacer institucional. Así lo declaran Bennis y Namus (2014), para quienes el liderazgo «es uno de los fenómenos más observados en la Tierra y uno de los menos comprendidos» (p. 4). Por su parte, Salazar (2006), Martins et al. (2009) y Bracho y García (2013) definen el liderazgo transformacional como carismático, visionario, transformador, flexible e inclusivo, con el denominador común de la influencia que se ejerce en las personas para lograr el compromiso orientado a una visión. Al ser un tipo de liderazgo que busca transformar el comportamiento del conjunto de personas dentro de una institución, es básico para lo que debería ocurrir en cualquier institución educativa, sobre todo en las universidades.

Se asegura (González et al., 2013) que un liderazgo transformacional significa apartarse de lo tradicional y abrazar nuevas estrategias para inspirar a las personas. Así podrán transmitir optimismo y estimular ambientes ideales que generen cambios sociales en los que se continúe el desarrollo de competencias relacionadas con el liderazgo transformacional. De esa manera, este tipo de liderazgo se puede articular con las exigencias que los nuevos tiempos plantean a la educación.

Estos líderes obtienen resultados a partir de la motivación de los colaboradores para que sean conscientes del valor de la tarea; propicia que pongan los fines de la institución por encima de sus intereses

personales y asuman sus necesidades de formación y autoformación como oportunidades.

Ahora bien, cualquiera que sea la variante conceptual con la que se asuma el liderazgo, lo real es que este se hace, se construye en cada uno, a través de la excelencia personal. Hoy, la construcción del liderazgo en el ámbito educativo se convierte en una tarea impostergable, porque la educación demanda de numerosos líderes en los variados contextos para poder transformar la realidad y los retos propios de la sociedad. Un liderazgo fuerte desde la perspectiva de la pedagogía humanista proporciona herramientas para las nuevas maneras de trabajo integral en procura de un ciudadano integral, con amplias competencias, sobre todo socioemocionales. En ese contexto, la labor del gerente, además de necesaria, es decisiva.

El transformacional es un estilo de liderazgo poderoso y efectivo que fomenta la innovación, mejora la satisfacción laboral y promueve la adaptación al cambio. Con su enfoque en el desarrollo individual y en la inspiración colectiva, es útil en tiempos de cambio y transformación, ya que permite que los colaboradores se comprometan y motiven para superar los desafíos. En un mundo en constante evolución, el liderazgo transformacional es un modelo ideal para construir organizaciones resilientes y orientadas hacia el éxito colectivo.

### **Liderazgo emocional**

En la gerencia de una institución educativa se debe asumir como herramienta fundamental el liderazgo emocional, ese que «está fuertemente configurado por las dimensiones de la inteligencia emocional, y desarrolla o intenta desarrollar las distintas competencias emocionales que lo configuran» Villa-Sánchez, A. (2021, p. 128). Para lograr el desarrollo y empleo efectivo del liderazgo emocional en el ámbito educativo es imprescindible el trabajo desde las competencias

socioemocionales. En esa dimensión cobra significación superior el desarrollo del llamado «liderazgo emocionalmente inteligente».

Este tipo de liderazgo abarca la capacidad de un líder para reconocer, comprender y gestionar sus propias emociones, así como las de los demás, con el fin de guiar a su equipo de manera efectiva. Este concepto ha sido ampliamente desarrollado por Goleman (2013), quien identifica competencias clave como autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, fundamentales para un liderazgo eficaz. Los gerentes que poseen estas habilidades pueden promover la confianza y garantizar un ambiente de respeto y colaboración.

En el ámbito educativo, donde las relaciones humanas y el manejo de emociones son constantes, este liderazgo determina el ambiente de trabajo, fomenta la colaboración e influye en la mejora del rendimiento y bienestar de los equipos institucionales.

Un gerente con desarrollo de la inteligencia emocional es capaz de manejar sus emociones de manera constructiva y evitar así que el estrés o la frustración afecten de forma negativa a su equipo de trabajo. Estos gerentes, en el ámbito escolar, pueden interpretar las emociones de los demás y, en coherencia, adaptar su estilo de comunicación a las necesidades individuales de los colaboradores. Esta capacidad es valiosa en entornos complejos como el de la educación, donde las emociones y expectativas de los estudiantes y los colaboradores de las áreas suelen ser diversas y, muchas veces, desafiantes.

### **Componentes del liderazgo emocionalmente inteligente**

El liderazgo emocionalmente inteligente tiene como base componentes clave (González Rovira, 2022) que permiten a los gerentes comprender y gestionar tanto sus emociones como las de los demás. Entre esos componentes podrían mencionarse los siguientes:

1. **Autoconciencia.** Habilidad para reconocer y comprender las propias emociones y cómo estas influyen en el comportamiento. Un gerente emocionalmente inteligente conoce sus fortalezas y limitaciones emocionales. En consecuencia, podrá tomar decisiones con información suficiente y actuar de manera coherente y humana. Esta habilidad le permite identificar sus propias reacciones ante situaciones de estrés o conflicto, responder de manera controlada e incluso evaluar de manera objetiva su reacción.
2. **Autogestión.** Capacidad de regular y controlar las emociones propias. Alguien emocionalmente inteligente está en capacidad de manejar el estrés, la frustración, la ira y otras emociones negativas, para evitar que estas afecten su desempeño y a otras personas. En un entorno educativo, donde son frecuentes los cambios y desafíos, la autogestión permite a los gerentes mantener una actitud de liderazgo y ser un modelo positivo para sus colegas y la comunidad.
3. **Empatía.** Capacidad de ponerse en el lugar de los demás y comprender sus emociones y modos de ver e interpretar las situaciones. La empatía es esencial para un liderazgo emocionalmente inteligente, ya que permite al gerente escolar entender las necesidades y preocupaciones de su equipo. En un entorno escolar, donde los colaboradores y estudiantes enfrentan constantes retos, problemas y presiones, la empatía ayuda a tomar decisiones que toman en cuenta el bienestar emocional de los demás.
4. **Habilidades socioemocionales.** Son esenciales para construir relaciones sólidas e incidir en la comprensión mutua y la colaboración. Un gerente educativo emocionalmente inteligente

domina las técnicas de la comunicación efectiva, sabe resolver conflictos y motivar a su equipo; asimismo, tiene las herramientas necesarias para lograr esto en todos los miembros de la institución. En la escuela, las habilidades socioemocionales son esenciales para crear un clima de confianza y respeto, lo que permite un trabajo en equipo y una comunicación efectiva, trascendente.

5. **Motivación.** Capacidad del individuo para mantenerse enfocado y comprometido con los objetivos de la organización, incluso frente a dificultades. El verdadero líder se motiva no solo por el éxito personal, sino sobre todo por el bienestar del equipo de trabajo y el logro de la misión institucional. En una institución educativa, un gerente motivado inspira a todo su equipo y a los estudiantes a esforzarse por alcanzar sus metas, incluso en situaciones adversas.

Un liderazgo emocionalmente inteligente, donde están presentes los elementos antes mencionados, representa grandes beneficios en las instituciones educativas, como promover un ambiente de trabajo positivo y saludable, donde los colaboradores de las diferentes áreas se sienten integrados, valorados y respetados. De ese modo se reducen las causas del estrés y el riesgo de sufrir el síndrome de *burnout*. También, mejora la satisfacción laboral y la calidad en los resultados en las diferentes áreas. El colaborador que se siente escuchado, comprendido y apoyado por sus gerentes es más propenso a colaborar y a comprometerse con la misión y visión de la institución. Esto facilita la resolución de conflictos y la toma de decisiones.

En un entorno tan heterogéneo como el educativo es común que surjan conflictos entre estudiantes, profesores, personal administrativo y miembros de la comunidad. Un verdadero líder, que siempre será emocionalmente inteligente, puede gestionar estos conflictos de

manera constructiva, utilizando la empatía y las habilidades de comunicación para llegar a soluciones que beneficien a los involucrados.

Otro beneficio significativo de este tipo de liderazgo es que fomenta la integración, la innovación, la creatividad y el desarrollo profesional. Con la creación de un ambiente de confianza y seguridad psicológica, los gerentes con inteligencia emocional motivan a los miembros de su equipo para que expresen sus ideas y asuman riesgos. Esto es de gran significado en las universidades, donde la innovación, la investigación y la incidencia en la comunidad son aspectos clave del desarrollo institucional.

### **Desarrollo del liderazgo emocionalmente inteligente**

Ahora bien, todos podemos desarrollar el liderazgo emocionalmente inteligente. En la escuela, para fomentar y fortalecer este liderazgo es necesario el empleo de estrategias clave, coherentes con el entorno institucional y tan flexibles como para adaptarlas a las nuevas realidades y los cambios de la institución. Podrían citarse las siguientes:

1. **Desarrollo de la capacidad de escucha activa.** El logro de esta habilidad es clave en este tipo de liderazgo. La institución educativa debe ofrecer formación en escucha activa para que los equipos de gestión aprendan a comprender las necesidades y preocupaciones de los colaboradores y demás sujetos que interactúan en o con el centro. Esto mejora la comunicación, fortalece la relación entre gerentes y el resto del personal, mientras crea un ambiente de trabajo armonioso y colaborativo.
2. **Motivación de la formación permanente.** Las instituciones educativas de los diferentes niveles pueden ofrecer programas de formación en inteligencia emocional para todo su equipo.

Esto ayuda al desarrollo de la autoconciencia, la empatía y la comunicación efectiva; a la vez, permite que los gerentes se conviertan en modelos de comportamiento emocionalmente inteligente para sus equipos.

**3. Fomento de una cultura de retroalimentación constructiva.**

Es esencial para el desarrollo de la inteligencia emocional del gerente escolar. Cuando la retroalimentación es bien recibida y valorada, se asume como cultura y los diferentes colectivos de la institución tienen la posibilidad de ayudar a sus gerentes a mejorar de manera continua sus habilidades emocionales y a fortalecer sus relaciones con su equipo y con cada miembro.

**4. Creación de espacios para la interacción social.**

Cuando se crean espacios donde los colaboradores expresan sus emociones y compartirán sus miedos y preocupaciones es posible construir una cultura organizacional más cohesionada, empática y humana. Esta estrategia, además de las incluidas en la parte tres de este texto, puede incluir reuniones regulares, asesoramiento y talleres de bienestar. Con estas iniciativas se apoya el bienestar de los colaboradores y, a la vez, se promueven la empatía y la comprensión mutua.

El liderazgo emocionalmente inteligente es vital para el éxito y la sostenibilidad de las instituciones educativas. Con la comprensión y gestión efectiva de sus propias emociones y las de los demás, los gerentes escolares pueden construir un ambiente laboral positivo, resolver conflictos y motivar a sus equipos hacia el logro de los objetivos. Si se fomenta el desarrollo de la inteligencia emocional en los líderes, se está invirtiendo en el bienestar de los colaboradores y en la calidad del entorno. De esa manera, además, se contribuye a una mejor convivencia de todos los miembros de la comunidad educativa.



## PARTE 3

# Lo emocional en la gestión educativa

El tema de las emociones, como marcador horizontal de la labor gerencial en el ámbito educativo, demanda una mirada a diversos factores relacionados con lo emocional. Entre ellos, el manejo del estrés y el síndrome de *burnout*; la motivación y la conexión de estos factores con el ambiente de trabajo y el liderazgo. En esta parte se abordan conceptos y concepciones sustanciales de la gestión educativa, con énfasis en el componente emocional.

### **Inteligencia emocional**

Según Goleman (1996), la inteligencia emocional es el conjunto de habilidades «entre las que destacan el autocontrol, el entusiasmo, la perseverancia y la capacidad para motivarse a uno mismo» (p. 8). Desde su perspectiva, el individuo muestra inteligencia emocional cuando posee «habilidades tan esencialmente humanas como el autoconocimiento, el autocontrol, la empatía y el arte de escuchar, resolver conflictos y colaborar con los demás» (p. 10). Mediante la práctica de esta inteligencia, asumida como la «metahabilidad que determina la forma —adecuada o inadecuada— en que las personas son capaces de utilizar el resto de sus capacidades mentales» (Goleman, 1996, p. 99), el gerente escolar con un alto desarrollo emocional podrá emplear sus competencias sociales y profesionales

de manera consciente en favor de su labor. Desde esta perspectiva, la emoción juega un papel importante en la predicción de la relación líder-seguidor (Wirawan et al., 2019).

Si, como dice Goleman (1996), «los hombres que poseen una elevada inteligencia emocional suelen ser socialmente equilibrados, extravertidos, alegres, poco predispuestos a la timidez y a rumiar sus preocupaciones» (p. 55), los gerentes de instituciones educativas deberían poseer un alto desarrollo de esas características. Solo así obtendrán resultados positivos en su gestión.

La inteligencia emocional (IE) se ha convertido en una competencia esencial en la gestión educativa, dado que permite a los líderes académicos y administrativos afrontar de manera eficaz los retos y las complejidades del entorno educativo actual. La IE facilita un ambiente laboral saludable y productivo, en el cual tanto el personal como el alumnado pueden prosperar ya que permite reconocer, entender y manejar las propias emociones y las de los demás.

En el contexto escolar, los gerentes deben lidiar con múltiples actores que tienen sus propias expectativas, necesidades y desafíos, de lo que se derivan exigencias constantes y variadas. La inteligencia emocional permite que los gerentes comprendan mejor estas dinámicas y promuevan la empatía y una comunicación efectiva. Al hacerlo, logran mejorar el clima institucional, reducir conflictos interpersonales, así como fomentar la colaboración y el respeto. Por ejemplo, un gerente que sabe manejar sus emociones y las de su equipo es capaz de gestionar situaciones de crisis sin dejar que el estrés afecte de manera negativa las decisiones. En este sentido, la IE no solo ayuda en la resolución de conflictos, sino que también facilita la toma de decisiones asertivas y objetivas, fundamentales en el ámbito educativo.

Además, la inteligencia emocional es clave para la motivación y el desarrollo del talento humano. Un gerente con alta IE puede identificar y nutrir el potencial de cada miembro del personal, promover

su desarrollo profesional y humano, y estimular su compromiso con la institución. Asimismo, sabe cómo inspirar a su equipo, lo que resulta crucial en momentos de cambio o transformación, como los que se viven hoy en el ámbito de la educación, producto del desarrollo tecnológico y la adaptación a nuevos recursos y modalidades de aprendizaje.

La inteligencia emocional es fundamental en la gestión educativa porque permite a los gerentes crear entornos de trabajo positivos, resolver conflictos de manera eficaz y fomentar la motivación y el compromiso del equipo. Este enfoque no solo beneficia el clima organizacional, sino que impacta directamente en la calidad educativa y en la satisfacción de la comunidad educativa en su conjunto, vía imprescindible para el logro de los objetivos institucionales y la mejora continua.

### **Conocer las emociones y su manifestación**

El gerente educativo debe poseer la capacidad de reconocer las manifestaciones de los tipos de emociones. Ya sean positivas (humor, alegría, amor y felicidad), negativas (tristeza, rechazo, ansiedad, miedo, ira, vergüenza) o las que resultan ambiguas (sorpresa, esperanza y compasión) transmiten información valiosa. Un colaborador que se siente triste o deprimido por determinada situación espera que su superior sea comprensivo y reaccione en consecuencia. Pero no se trata tan solo de la atención a las emociones negativas; un colaborador en medio de una manifestación de euforia por un logro o noticia positiva también requiere del abrazo y reconocimiento. El gerente escolar debe ser un perito en la identificación del estado emocional de sus colaboradores y actuar en consecuencia desde un rol de acompañante y apoyo personal.

## **Emociones y motivación en la gerencia educativa**

Como ya hemos visto, la gestión educativa es una tarea abarcadora que implica no solo aspectos administrativos y académicos, sino también la capacidad de guiar equipos humanos en un entorno dinámico, complejo y demandante. Dentro de este contexto, las emociones y la motivación juegan un papel fundamental, ya que influyen en la calidad del liderazgo, la toma de decisiones y el logro de los objetivos asumidos en la institución.

## **Función de las emociones en la gestión educativa**

Las emociones son estados afectivos que impactan en cómo las personas perciben, interactúan y responden a su entorno.

Un verdadero gerente educativo debería ser capaz de:

1. **Identificar emociones propias y ajenas.** Reconocer cómo se sienten los demás y cómo sus propias emociones influyen en su comportamiento. La observación detallada y atenta será una herramienta vital.
2. **Regular las emociones.** Mantener la calma cuando está bajo presión, evitar decisiones impulsivas (no precipitar las opiniones, privilegiar la escucha atenta) y manejar conflictos con alta sensibilidad.
3. **Empatizar.** Significa mostrar comprensión hacia las preocupaciones y necesidades de los demás. Se trata de buscar un equilibrio entre la realidad de su equipo y la filosofía y cultura de la institución.

4. **Fomentar un ambiente positivo.** Las emociones positivas, como el entusiasmo y la confianza, pueden impulsar la colaboración y mejorar el rendimiento. Es tarea del gerente y su equipo más cercano contagiar a los demás en la creación de relaciones afectivas sinceras y sólidas, que perduren en el tiempo y dejen como resultado disposición, entrega y resultados comprobables.

Por ejemplo, en situaciones de conflicto entre áreas o en momentos de crisis institucional, o en la implementación de cambios en determinadas políticas, un gerente que maneje sus emociones de forma adecuada podrá mediar de manera efectiva hasta lograr acuerdos constructivos y duraderos. La comunicación emocional es vital: los gerentes educativos deben transmitir mensajes claros y empáticos, ya que esto fomenta la confianza y el compromiso de los equipos.

La labor encomendada al gerente en el ámbito educativo debería llevarlo a preguntarse «¿de qué los contagio?». Quiera o no, lo planifique o lo haga de manera improvisada, el gerente escolar se convierte en referente y hasta en modelo de actuación de su equipo. Si es puntual induce a que sus colaboradores lo sean; un gerente motivado conformará un equipo de personas entusiastas y dispuestas, y lo más importante, un gerente que respete será respetado.

### **La motivación en la gestión educativa**

La motivación es el impulso que lleva a las personas a actuar para alcanzar metas específicas. En el ámbito educativo, la motivación de los gerentes influye en la eficiencia de los procesos, la innovación educativa y la creación de una cultura institucional orientada al éxito.

Existen dos tipos principales de motivación (Ryan y Deci, 2020) relevantes en este contexto y que se pueden definir de la manera siguiente:

1. **Motivación intrínseca.** Surge del interés personal y el sentido de propósito. Por ejemplo, un gerente apasionado por la educación trabajará más arduamente en función de los aprendizajes de los estudiantes, lo que implica mejorar la calidad en la gestión del currículo, la formación del docente, la mejora de los programas académicos y, en sí, el fomento de la excelencia institucional.
2. **Motivación extrínseca.** Está relacionada con incentivos externos como reconocimiento, recompensas o la presión para cumplir objetivos. Se debe tener en cuenta que, aunque puede ser efectiva a corto plazo, no siempre genera un compromiso sostenido.

Lo más importante para el caso de la gestión educativa desde una perspectiva socioemocional es cómo fomentar la motivación en la gestión educativa. Algunos ejemplos de acciones son los siguientes:

1. **Definición precisa de objetivos.** Si los gerentes y su equipo comprenden la relevancia de su trabajo y cómo sus esfuerzos contribuyen al progreso de la escuela, estarán más motivados para dar lo mejor de sí.
2. **Reconocimiento y recompensas.** Hay que celebrar los logros, ya sean pequeños o grandes, porque esto fortalece el compromiso y eleva la moral individual y colectiva.
3. **Oportunidades de desarrollo.** Proveer formación continua y acceso a recursos para el desarrollo profesional refuerza la motivación intrínseca y fomenta un ambiente de aprendizaje constante y colaborativo.

4. **Participación.** Incluir a los diferentes actores desde la concepción de las acciones y en la toma de decisiones promueve un sentido de pertenencia y compromiso colectivo con la institución.

Hay una gran relación entre emociones y motivación. Las emociones positivas, como la satisfacción y la alegría, suelen potenciar la motivación. Por el contrario, las negativas, como el estrés y el miedo, pueden disminuir la capacidad de los gerentes para actuar de manera efectiva. Por eso, la gestión emocional adecuada también es una herramienta clave para mantener niveles óptimos de motivación en el equipo de trabajo.

Para lograr buenos resultados en la gestión institucional, cualquiera que sea el espacio, es necesario motivar y emocionar a los miembros de la organización. Esto demanda del líder un sólido sistema de competencias que se pueden ubicar en dos áreas amplias y conexas: el desarrollo intrapersonal y la comunicación interpersonal. Del desarrollo de capacidades internas, propias, y del empleo de ese desarrollo en la práctica depende el nivel de emoción de los individuos y, por ende, el mayor o menor éxito profesional. Por eso, el gerente que no tenga la necesaria formación no podrá influir en los demás y, como consecuencia, tampoco en el ejercicio de un liderazgo abarcador y efectivo.

La gestión educativa demanda un equilibrio entre la razón y las emociones. La capacidad de los gerentes para manejar sus emociones y motivar a su equipo influye de manera determinante en el éxito de las instituciones educativas. Al invertir en el desarrollo de habilidades emocionales y en estrategias de motivación, se puede fomentar un entorno escolar más dinámico, colaborativo y orientado al logro de metas comunes.

En el ámbito educativo, el desarrollo intrapersonal es determinante para la acertada comunicación y la calidad del trabajo en sociedad. En estos espacios, ese desarrollo es vital, dada la cantidad de

personas que interactúan y sus disímiles características. Este sector social demanda profesionales con competencias que, en su conjunto, les permitan liderar desde el juicio crítico y el modelaje mediante herramientas de motivación.

Lo cierto es que el gerente de este tipo de espacio educativo debe lograr un sistema de habilidades comunicativas que le permitan un desempeño eficiente y que lo destaquen como modelo en la actividad, el comportamiento y el nivel de motivación que impregna en los colaboradores. Entre otras habilidades cabe mencionar las siguientes:

- Capacidad de escucha atenta y consciente. Prestar atención a quien habla es el primer paso para una adecuada comunicación.
- Imagen personal adecuada. Cuidar el porte y aspecto, desde la higiene personal, debe ser cuestión de principio del gerente escolar. Conocer lo relativo a imagen y protocolo debe inducirlo a respetar y cumplir con las normas y reglas de cada espacio y momento.
- Buenos modales. Ser ejemplo en cuanto a puntualidad, uso del vocabulario, respeto a código de vestimenta y reglas de cortesía, entre otros.
- Flexibilidad y adaptación al cambio. Los tiempos, las instituciones y los individuos cambian. Es importante estar dispuesto a variar la actitud o posición frente a esos cambios.
- Capacidad de extroversión. Significa ser sociable, locuaz y mostrar energía en la interacción con otras personas.

- Iniciativa, toma de decisiones y negociación. El buscar vías de solución de forma autónoma, sin esperar por impulsos externos es fundamental para el desarrollo del liderazgo.
- Técnicas para mantener la concentración. Evitar los distractores, como los asociados a las tecnologías, lleva a una mejor concentración en las tareas.
- Ética profesional. La ética está relacionada con los valores y los objetivos de una profesión. Ser transparente, responsable, rendir cuentas, prestar servicios eficaces y de calidad.
- Manejo adecuado de las emociones y el estrés. El autoconocimiento y el autocontrol, como partes del desarrollo profesional y ser humano, permiten al profesional una comunicación interpersonal efectiva.
- Pensamiento analítico. Debe hallar patrones en la información que recibe; asimismo, ir de las partes más simples a las más complejas de un problema para resolverlo.

Un gerente que dispone de estas competencias y lo sabe está en condiciones de hacer empleo consciente de ellas para establecer un sistema de relaciones interpersonales efectivas. Es imprescindible conocerse, saber detalles de nuestra personalidad y carácter, qué temperamento es el más común en nosotros y cuáles son los límites que nos puede poner. A la vez, debemos saber cuáles son las vías que nos resultan más efectivas para manejar las emociones propias y las de los demás. En resumen, el desarrollo que logramos en nosotros, queramos o no, determina nuestras relaciones interpersonales y sus resultados.

Junto con el referido autoconocimiento es fundamental la comunicación y las relaciones interpersonales que establezca el gerente. Si se ha preparado conscientemente, se entregará a una gestión colaborativa. Esto significa orientación, seguimiento y control de procesos en colaboración de todos los miembros de su equipo. Todos deben mostrar sus dotes para la creatividad e innovación encaminadas al éxito. Las acciones dirigidas a la gestión de competencias para el trabajo en equipo no deben quedar en planes que adornan anaqueles. Ya sea de manera interna o con apoyo externo, la institución debe instrumentar estrategias y modelos de aprendizaje que contribuyan al desarrollo del equipo: *coaching*, tutoría, evaluación, acompañamiento, control...

Las habilidades interpersonales son de valor sustancial en la implementación exitosa de una estrategia. La ejecución de acciones de diferentes tipos afecta a todos los colaboradores y gerentes de una institución. Por ejemplo, los miembros de cada área deben aportar en lo relativo al empleo de determinada estrategia: cuál, cuándo, cómo, quiénes, con qué...

### **Gestión del estrés y el síndrome de *burnout***

La gestión del estrés y el *burnout* en el personal es un tema relevante en las instituciones educativas, debido a las altas demandas laborales, la presión para lograr resultados y las múltiples responsabilidades que los académicos y administrativos asumen diariamente. El *burnout* o síndrome de desgaste profesional se caracteriza por un estado de agotamiento físico y emocional, falta de motivación y reducción de la eficacia laboral, lo cual impacta tanto en el bienestar del personal como en la calidad de su desempeño y, en consecuencia, en el ambiente institucional.

En el ámbito educativo son diversos los factores que contribuyen al estrés laboral y al *burnout*. Entre los principales, se encuentran el

pluriempleo, el exceso de horas de trabajo, las exigencias de investigación y docencia, la carga administrativa y las expectativas de productividad. Los profesores, en particular, suelen desempeñar múltiples roles, al combinar la enseñanza, la investigación, la tutoría y la gestión de proyectos, lo que les exige una atención constante y a menudo más allá de la jornada laboral convencional. Además, el personal administrativo enfrenta presiones derivadas de la burocracia, el cumplimiento de normativas y las demandas de los estudiantes y directivos.

Un factor importante que ha incrementado estos niveles de estrés es el cambio hacia la enseñanza en línea y el uso de tecnologías digitales, en especial desde la pandemia de covid-19. Esta transición ha exigido y sigue exigiendo a los docentes y demás personal adaptarse a nuevos métodos y herramientas de enseñanza, lo que ha generado un aumento en la carga de trabajo y una sensación de desbordamiento. La presión para responder de inmediato a estas demandas y para mantenerse actualizado ha afectado tanto la salud mental como el rendimiento laboral de muchos colaboradores.

El *burnout* y el estrés laboral tienen consecuencias importantes no solo para el personal afectado, sino también para sus colegas y la institución en su conjunto. En primer lugar, el agotamiento emocional y físico puede llevar a problemas de salud mental, como ansiedad y depresión, así como problemas físicos, fatiga crónica y trastornos del sueño. Estos síntomas afectan la capacidad de los colaboradores para concentrarse, tomar decisiones y mantener relaciones interpersonales positivas con sus colegas y estudiantes. Como resultado, puede haber un deterioro en la calidad de la enseñanza y en los servicios que se ofrecen, lo que afecta la reputación y eficiencia.

El *burnout* también puede provocar un aumento en la rotación de personal, lo que representa un desafío para las instituciones educativas, ya que deben invertir tiempo y recursos en la contratación y capacitación de nuevos colaboradores. Este fenómeno no solo reduce la moral y cohesión en los equipos de trabajo, sino que puede

conducir a una pérdida de talento humano y experiencia acumulada que es complicado reemplazar.

Existen varias acciones que las instituciones educativas pueden implementar para gestionar y prevenir el estrés y el *burnout* en sus equipos de trabajo. Una de las más efectivas es fomentar un ambiente laboral de apoyo y colaboración, en el que los trabajadores se sientan valorados y respaldados. Pueden ofrecer programas de bienestar que incluyan servicios de asesoramiento psicológico, talleres sobre manejo del estrés y técnicas de relajación, y actividades físicas o recreativas. Estas iniciativas ayudan al aprendizaje sobre cómo gestionar el estrés de forma saludable y brindan herramientas para enfrentar situaciones difíciles en la vida laboral.

La flexibilización de horarios y carga laboral es fundamental para mitigar el *burnout*. Se pueden establecer políticas que limiten el número de horas de trabajo extra o que ofrezcan opciones de trabajo remoto para reducir el tiempo en el campus. Asimismo, la delegación de responsabilidades y la contratación de personal de apoyo en áreas de alta carga administrativa pueden aliviar a los empleados sobrecargados y permitirles centrarse en sus principales tareas.

Una estrategia que suele ser efectiva es el desarrollo de acciones formativas en inteligencia emocional y habilidades socioemocionales. Estas habilidades permiten al personal de la institución mejorar sus relaciones laborales, resolver conflictos de forma efectiva y afrontar situaciones estresantes sin dejarse abrumar. Además, la capacitación en técnicas de gestión del tiempo y la organización del trabajo puede ayudar a los colaboradores a ser más eficientes y a sentirse menos presionados.

El rol de los gerentes escolares es fundamental en la prevención y gestión del *burnout*. Una gestión empática y sensible puede marcar la diferencia en la experiencia laboral de los colaboradores. Los líderes deben estar atentos a los signos de agotamiento en sus equipos y fomentar una cultura en la que todos se sientan cómodos compartiendo sus

dificultades sin temor a represalias. Promover un ambiente donde se valore la salud y el bienestar contribuye a una mejor calidad de vida y a un desempeño laboral efectivo.

Un gerente que fomente la comunicación y brinde retroalimentación constructiva ayuda a reducir el estrés y refuerza el compromiso del personal con la institución. Además, puede servir como modelo a seguir en el manejo del estrés, al mostrar cómo equilibrar el trabajo con el descanso y el autocuidado.

La gestión del estrés y el *burnout* en el personal escolar es esencial para mantener un ambiente saludable y productivo. Las instituciones que implementan políticas de apoyo y bienestar trabajan en la formación de su personal en habilidades socioemocionales y organizativas, y promueven un liderazgo empático logran reducir el agotamiento y mejoran la calidad del trabajo y la satisfacción de sus colaboradores. En última instancia, invertir en el bienestar del personal beneficia a los colaboradores, a los estudiantes y a la comunidad educativa en su conjunto.

### **Ambiente de trabajo positivo. Su construcción**

El logro de un ambiente de trabajo positivo en el contexto escolar constituye la esencia de la gestión del talento humano y es fundamental para el bienestar de los colaboradores. En ese sentido, el desarrollo profesional y la mejora de la productividad y calidad educativa están relacionados con la realidad de ese ambiente. En un espacio laboral positivo los docentes, administrativos y demás colaboradores sienten que sus esfuerzos son valorados, lo cual aporta al sentido de pertenencia y al compromiso con la misión institucional.

El ambiente de trabajo en una institución educativa tiene un impacto directo en la satisfacción y motivación del personal, así como en la calidad del servicio educativo. Un clima positivo fomenta la creatividad, la innovación y la colaboración, factores esenciales en

un entorno académico que debe adaptarse cada día a nuevos conocimientos y tecnologías. Además, el bienestar de los colaboradores se traduce en una menor rotación de personal, menos ausentismo y un menor riesgo de *burnout*, lo cual significa una mayor estabilidad en los equipos de trabajo y una mejor experiencia formativa para los estudiantes.

Un ambiente positivo contribuye a una cultura organizacional basada en el respeto, la confianza y el reconocimiento, valores trascendentes para el desarrollo de relaciones laborales armoniosas y colaborativas. La escuela, como institución de aprendizaje y desarrollo, debe ser un modelo de estas prácticas para que los trabajadores, a su vez, promuevan un ambiente enriquecedor para los estudiantes. Al construir un entorno en el que cada miembro se sienta valorado, estas instituciones cumplen con su misión de excelencia académica y también fortalecen su imagen y reputación como entidades comprometidas con su comunidad.

## PARTE 4

# Herramientas del liderazgo desde las emociones

Toda escuela constituye un taller donde se forjan voluntades, actitudes, valores; es un taller que demanda herramientas para la gestión de procesos, seres humanos y, sobre todo, emociones. Los individuos que tienen el encargo de gestionar este tipo de institución deben manejar esas herramientas para hacer efectiva su labor de liderazgo. Esas herramientas necesarias para la gerencia educativa son definitorias de una efectiva «gestión estratégica», asumida como «el arte y la ciencia de formular, implementar, y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a una organización alcanzar sus objetivos» (Bryson y George, 2020, p. 6).

El empleo de estas herramientas es imprescindible cada vez que se proceda a implementar estrategias gerenciales, vistas como parte de un proceso de carácter cíclico que puede ser formal o informal (Francés, 2006) y en las que habrá que transitar por, al menos, tres etapas (Bryson y George, 2020): formulación, implementación y evaluación. Aunque estas etapas marchan de manera concatenada, el mayor nivel de concreción posible corresponde a la implementación; es decir, a la acción.

La referida acción, además de los recursos de diferente denominación y utilidad, requiere disciplina, compromiso y sacrificio.

Su esencia está en el nivel de movilización que el gerente logre en su equipo de trabajo; en los niveles de motivación y emoción que conllevan al compromiso y acción en procura de los resultados. El conjunto de herramientas que se proponen ha sido empleado en la gestión de instituciones de los diferentes niveles de educación (desde inicial hasta la universidad). Por tanto, los resultados de esta experiencia son positivos.

Involucramiento e interacción han sido dos reglas determinantes en la implementación de las definidas aquí como herramientas y que han sido identificadas y sistematizadas en la propia dinámica de necesidades específicas surgidas en la gerencia de instituciones educativas. Estas se sustentan en lo más importante de una organización social: las personas de todos los roles y las áreas y los variables estados emocionales que les son propios.

Estas herramientas están interconectadas con las dimensiones descritas en el «algoritmo dinámico en el desarrollo del liderazgo». Algunas de ellas apuntalan con mayor fuerza lo emocional, pero al final todas son igual de útiles en el desarrollo o reforzamiento de competencias de liderazgo para el ámbito educativo.

Podemos organizar estas estrategias en tres círculos concéntricos alrededor del algoritmo dinámico, según su nivel de profundidad o relevancia en un sistema de liderazgo amparado en lo emocional (Figura 2). Este diagrama permite visualizar todas estas herramientas desde una primera capa donde se ubican las que constituyen cualidades personales esenciales (valores) que forman la base del liderazgo; en una segunda capa se encuentran las que corresponden a habilidades específicas de gestión y liderazgo, que fortalecen la estructura, y en la capa externa, las que constituyen estrategias organizativas que consolidan el impacto global del liderazgo desde lo emocional.

La propia dinámica de los procesos puede hacer que, según el empleo que se haga de ellas, estas herramientas se desplacen a una u otra capa, que puedan ser empleadas más adentro o más afuera del

círculo en el que se han ubicado, y que en la propia interacción cambien de dirección, gracias a su funcionalidad variada. Más que la individualidad, la atención debería estar en la dinámica que se crea y su impacto en el desarrollo del liderazgo desde las emociones, de manera especial en los ámbitos educativos formales.

Figura 2

Diagrama «dinámica de herramientas»



Nota. Elaboración propia.

Obsérvese que en las capas hay herramientas directivas, técnico-pedagógicas, administrativas, de uso comunitario, que el gerente y su equipo de gestión deben priorizar en función del nivel de fortalecimiento que requiera el liderazgo para una gestión eficiente. Esto depende de factores como la cultura institucional y sus retos en materia de gestión y liderazgo. Todas estas herramientas pueden ser enriquecidas o modificadas según la realidad de cada institución o el profesional que las asuma.

El gerente tiene la responsabilidad de implementarlas de manera sistemática, dinámica y bajo la certeza de que las relaciones interinstitucionales apoyan y fortalecen la eficiencia de su labor. Sea dentro o fuera de la institución, las herramientas sugeridas impactarán el liderazgo personal e institucional y el logro de una mayor o menor calidad de la gestión educativa y de las competencias del estudiantado.

Para su fácil localización y empleo, antes de detallar cada una, se agrupan en esta especie de «caja» de acuerdo con sus cualidades personales esenciales, las habilidades específicas de gestión y liderazgo, y las que están más centradas en lo organizativo. No obstante, toda vez que son herramientas (vale aquí la metáfora), con un cuchillo podemos hacer cosas que, por naturaleza, correspondería hacer con un destornillador. Por tanto, cualquiera de las herramientas aquí compartidas puede ser de utilidad diversa.

**Tabla 1**  
Caja de herramientas

Cualidades personales	Habilidades específicas	Habilidades organizativas
1. Conocimiento	8. Preparación	19. Ejercicio académico
2. Autocrítica	9. Sacrificio	20. Gestión del talento humano
3. Valentía	10. Involucramiento	21. Gestión de recursos
4. Equilibrio	11. Comunicación	22. Organización
5. Escucha	12. Reconocimiento	23. Priorización
6. Empatía	13. Valoración	24. Planificación colaborativa
7. Entusiasmo	14. Estímulo	25. Medición
	15. Acompañamiento y supervisión	26. Fomento de la salud
	16. Modelaje	27. Participación comunitaria
	17. Defensa	28. Ejercicio de la autoridad
	18. Resolución de conflictos	

### **N.º 1. Conocimiento**

El conocimiento de los colaboradores marca el punto de partida dentro de las acciones directivas. El aprecio hacia los miembros del equipo de trabajo es clave: se ama lo que se comprende y se comprende lo que se conoce. Por tanto, el gerente tiene la obligación de conocer a sus colaboradores. Cuando hablamos de conocerlos, nos referimos a que debe trascender el hecho de saber acerca de sus competencias para el desempeño de las tareas asignadas. Es necesario saber de sus preocupaciones, intereses, necesidades, motivaciones y valores. Por eso debemos interesarnos por conocer detalles de su familia, dónde y cómo vive, cuál es su estado de salud y hasta cuáles situaciones o momentos inciden de manera especial en su estado de ánimo.

Ejemplos de acciones: 1. Creación de espacios y dinámicas para conocer a cada uno de los colaboradores (entrevistas sobre vida personal y familia, conocimiento de sus aspiraciones y opiniones, condiciones de salud). 2. Registro de incidencias individuales: logros, llamadas de atención, sanciones. 3. Compartir con cada colaborador, periódicamente, el récord, expectativas y las vías para la mejora.

### **N.º 2. Autocrítica**

El gerente debe tener la valentía y presteza para reconocer que ha errado, que se ha equivocado. Es indigno inculpar a otros de nuestros propios errores o no reconocer que somos quienes hemos provocado una situación desagradable, sea significativa o no. El hacerse una crítica porque falló en algo, más que restarle, le suma al gerente en su construcción de un liderazgo fuerte y, por tanto, incide en los resultados positivos de su labor gerencial. Cuando los colegas y colaboradores observan que asume el error cometido, harán una valoración positiva de él, lo verán como a alguien valiente, aplaudirán su actitud y, en muchos casos, tratarán de imitarlo.

Ejemplo de acción: Asumir la responsabilidad. Por ejemplo, se entregó tarde una información porque usted suponía que lo había orientado. En vez de culpar a la asistente de manera deliberada e irresponsable, reconozca que no asignó la tarea a tiempo.

### **N.º 3. Valentía**

El gerente debe ser valiente para enfrentar los desafíos que se le presentan y para decirle al colaborador lo que corresponde. El directivo que teme enfrentar una situación o el análisis necesario carece de una

de las herramientas más valiosas de la gestión: la valentía. La cobardía es enemiga de la eficiencia directiva. Esta condición debe demostrarse en todos los ámbitos, tanto internos como externos. Ser valiente no equivale a crear situaciones desagradables o enfrentamientos malsanos. Mantener la profesionalidad, el comportamiento humano responsable debe ser innegociable.

Ejemplo de acción: 1. Enfrentar las situaciones difíciles. Por ejemplo, si un colaborador se descontrola en sus modales, alza la voz o se muestra agresivo, el gerente debe hablarle, llevarlo a un espacio privado y dialogar hasta tener control. Jamás debe huir o encargar a otros.

#### **N.º 4. Equilibrio**

El gerente debe adoptar actitudes en consonancia con las realidades y situaciones que se presenten en la institución. En determinado momento deberá ser condescendiente, flexible, sin llegar a la permisividad malsana. Si un colaborador presenta una situación familiar que solo él debe resolver, el gerente deberá apoyarlo; eso no debe significar pérdida del carácter y la rectitud que amerita su posición gerencial.

El carácter fuerte y la rectitud no deben privar el saludo sincero, el abrazo y la interacción. Un verdadero gerente debe saber combinar compasión y enfado: dar un trato afable y cariñoso a los colaboradores y hacer empleo de las sanciones, si es necesario, siempre con justicia y argumentos sólidos.

Ejemplo de acción: Seleccionar dos casos en los que deberá asumir o haya asumido actitudes que se ubican en extremos opuestos (compasión o análisis «fuerte»). Valorar la efectividad de cada uno de ellos.

## N.º 5. Escucha

La escucha atenta a lo que dicen los colaboradores, cualquiera que sea el asunto, es una cuestión de principio más que de «simple» educación. Es la herramienta primaria en la comunicación. Debemos dedicar tiempo a escucharlos; a la vez, mostrar que sus palabras tienen valor para nosotros y para la institución. El verdadero gerente no debe ignorar a un colaborador, darle la espalda o restarle interés a lo que dice, por más trivial que parezca; por el contrario, siempre debe ser cortés, prestarle la debida y necesaria atención.

La atención a las palabras de un colaborador presupone la mirada precisa, el contacto visual, el hacer consciente cada palabra, su significado y trascendencia. Si un colaborador se acerca a ti es porque algo necesita, es un momento para demostrar disposición y colaboración. De manera especial, cuando alguien necesita de nuestra compasión, debemos estar prestos a brindársela, hacer que sienta afecto a través de una mirada tierna, cálida, que transmita confianza y propicie tranquilidad.

Cierto es que algunas situaciones y actitudes nos llevarán a la necesidad de emplear otras herramientas, en el extremo de los hechos, al «golpe en la mesa». Un buen gerente debe ser compasivo, amoroso, pero, a la vez, valiente, firme e imperturbable. Hacer concesiones desmedidas, que atenten contra la cultura institucional o los objetivos de determinada tarea, es permisividad malsana. Entre las peores y más dañinas actitudes de un directivo está admitir que los colaboradores conviertan la libertad en libertinaje. Si todos hacen lo que les plazca, en detrimento de lo que corresponde a la organización, no será posible cumplir los objetivos institucionales.

Ejemplo de acción: Desarrollo de sesiones abiertas para escuchar las preocupaciones, aspiraciones, propuestas y quejas de los colaboradores.

## N.º 6. Empatía

La empatía, asumida como la capacidad de ponerse en el lugar del otro y comprender sus sentimientos, posiciones y perspectivas, es fundamental para la convivencia armoniosa y colaborativa en el ámbito educativo. En un ecosistema tan heterogéneo como el escolar, donde estudiantes, profesores y personal administrativo comparten perspectivas, experiencias e intereses, suscitar la empatía contribuye a una cultura de respeto, tolerancia y apoyo mutuo. Cultivar la empatía mejora las relaciones interpersonales y potencia el aprendizaje de todos los actores, dado que un ambiente empático les permite expresarse sin miedo.

Si se desea lograr empatía en la institución educativa, con énfasis en la relación con el estudiantado y la comunidad, es necesario fomentar la escucha activa. Esto significa prestar atención precisa a quien habla, evitar interrupciones y distracciones, con el probado interés de comprender su perspectiva. Todos los miembros de la comunidad educativa pueden practicar la escucha activa en debates y trabajos en equipo, en un ejercicio de validación de las ideas y emociones de los demás antes de expresar las propias opiniones. Esta actitud, además de fortalecer la cohesión grupal, propicia un ambiente en el que cada persona se siente respetada y valorada.

Un elemento clave para lograr empatía es el fomento de la diversidad. La institución debe crear espacios donde se promueva el intercambio de ideas y el respeto por las diferencias culturales, ideológicas y personales. Si se entiende la diversidad como una riqueza, se ayuda al colectivo a valorar las perspectivas distintas de las propias. Se puede lograr a través de actividades interculturales, talleres sobre temas de inclusión y oportunidades para que cada colaborador comparta sus experiencias personales y culturales.

La reflexión personal es un proceso importante en el cultivo de la empatía. Al reflexionar sobre los propios prejuicios, emociones y

experiencias se ayuda al colectivo de la institución a ser consciente de cómo las realidades propias pueden afectar su percepción de los demás. Mediante la autoconciencia es posible identificar potenciales juicios o estereotipos que dificulten la empatía en detrimento de relaciones más abiertas y comprensivas. Las instituciones educativas pueden promover esta reflexión a través de actividades de desarrollo personal, prácticas de meditación y el apoyo psicológico.

En resumen, todo cuanto se logra en la gestión emocional en el personal de un centro educativo impacta la relación con los estudiantes. Lograr empatía en el ámbito educativo requiere un esfuerzo consciente hacia el fomento de la escucha, la inclusión y la autoconciencia. Mediante una cultura de empatía se mejora la experiencia educativa y se prepara a los colaboradores para ser profesionales más comprensivos y colaborativos. Al integrar la empatía en su vida educativa se contribuye a construir un ambiente de respeto y apoyo mutuo, esencial para su desarrollo personal y académico.

- Ejemplos de acciones:
1. Visitar a enfermos y personal con necesidades de diferentes tipos que se encuentran fuera del recinto escolar.
  2. Realizar llamadas telefónicas para conocer la situación de salud de los colaboradores y sus familiares.
  3. Acompañar a los colaboradores en momentos difíciles.

## **N.º 7. Entusiasmo**

Las herramientas hasta aquí compartidas funcionan cuando están acompañadas por el entusiasmo, cualidad que, cuando contagia al colectivo, es clave para cualquier tarea o actividad que se realiza con una perspectiva de liderazgo construido desde las emociones. El gerente debe sobreponerse a situaciones personales, laborales o familiares, e impregnar en su equipo el optimismo, la convicción de

que sí es posible. El ánimo que se despliega en cada actividad determina el involucramiento y, al final, marca los resultados.

Ejemplos de acciones: 1. Desarrollar dinámicas de motivación grupales. 2. Ser el primero en emprender las actividades, aun cuando no le corresponda: regar el jardín o ayudar a repartir alimentos son evidencias de equidad y respeto.

### **N.º 8. Preparación**

El gerente de la institución educativa debe ejercer como un maestro. Por eso debe priorizar la preparación propia y del resto de su equipo directivo, de manera que logren el desarrollo de competencias pedagógicas que permiten orientar, acompañar y evaluar los procesos de aprendizaje. Si se trata de una escuela, nada será más importante que los aprendizajes; los «líderes» de la institución deben poseer los conocimientos técnicos necesarios para hacer más eficiente la labor de sus colaboradores. Dominar el cómo se enseña, sobre gestión de grupo, sobre procesos de investigación –por solo citar algunos ejemplos– permite al gerente impactar los procesos pedagógicos y, con ellos, el aprendizaje.

Ejemplos de acciones: 1. Participar en cursos de formación internos o externos para motivar el desarrollo profesional en los colaboradores. 2. Crear equipos de trabajo y fomentar las comunidades profesionales de aprendizaje.

### **N.º 9. Sacrificio**

El gerente de una institución del ámbito educativo debería estar en la disposición de sacrificarse. Sacrificio significa dar el extra en las tareas, sobreponerse a las dificultades que otros no son capaces de

enfrentar. Llegar antes que el resto del equipo de trabajo y retirarse después le exige un nivel de sacrificio en beneficio de la organización que encabeza y sirve de modelo a los demás. Esto aplica para cualquier nivel gerencial: departamento, área, dirección... El sacrificio podría incluir abstenerse de hacer cosas que en otro rol se podrían ver como normales.

Ejemplos de acciones: 1. Llegar antes de la hora establecida para observar las áreas de trabajo, sus condiciones, la puntualidad del personal. 2. Ser el último en ir a la mesa durante una actividad; es decir, después de asegurarse de que todos han comido.

#### **N.º 10. Involucramiento**

El involucramiento en la gestión debe ser asumido como trabajo conjunto con lo que se asegura la gestión compartida y donde los actores de cada área suman con su actuación. La estrategia de involucrar a todos en las acciones de gestión crea compromiso. Si intervienen en la toma de decisiones, si se involucran de manera consciente en los diferentes momentos de la actividad, incluida la evaluación de resultados, se asegura el compromiso y la calidad de la actividad y de la labor institucional.

La estrategia de involucramiento debe tener en cuenta factores que incidirán en los resultados, entre ellos: 1) realidad y cultura institucional, 2) características del colectivo y de cada actor, 3) período de tiempo de que se trate, 4) actividad a la que se dedica la institución y 5) actividad específica que se ejecuta.

Esta estrategia presupone que el gerente involucra a los demás desde su propio involucramiento. No se trata de inducir desde afuera, de decir «vayan» y «hagan»; se hace desde adentro, con los consiguientes «vengan» y «hagamos».

Los equipos directivos de las instituciones educativas deben participar en las actividades académicas, estudiantiles y comunitarias. No se trata de asistir como simples espectadores; se requiere el involucramiento, como actores de los eventos en el rol de expositor de algún tema de interés. Esa es la mejor manera de estimular a los demás, de servir de ejemplo para sus colaboradores. Ver las actividades desde adentro ofrece una perspectiva real y permite evaluar para luego brindar el apoyo que requieren las actividades institucionales.

Ejemplos de acciones: 1. Desarrollar visitas sin previo aviso a las áreas para comprobar su funcionamiento real. 2. En otras ocasiones, acompañar los procesos de esas áreas para dar pautas y estrategias necesarias para el buen funcionamiento. 3. Incorporarse como actor en actividades estudiantiles, deportivas, culturales dentro y fuera del recinto escolar.

## **N.º 11. Comunicación**

La comunicación transparente es fundamental para el logro de un ambiente de trabajo positivo. Si los gerentes motivan esta cultura, los colaboradores podrán expresar sus ideas, inquietudes y hasta hacer sugerencias con la confianza de que no serán juzgados ni recriminados. Para lograrlo se pueden desarrollar reuniones e intercambios regulares, y espacios para dejar sugerencias, realizar encuestas sobre clima laboral, entre otras vías de obtención de percepciones que ayuden a redireccionar el diálogo. Se trata de generar confianza y respeto hacia la institución mediante oportunidades a los colaboradores para que expresen sus opiniones.

Una comunicación clara evita conflictos y estimula el apoyo mutuo y el trabajo en equipo. Si el gerente es transparente en la toma de decisiones y coherente con las expectativas de sus colaboradores, habrá

menos estrés, ya que todos sabrán qué esperar y cuál deberá ser su aportación al logro de los objetivos institucionales.

El lenguaje es un elemento fundamental en la comunicación. Por eso es determinante no solo qué decir, sino a quién, cuándo y cómo. Lo más importante es el cómo se dice, pues los mismos términos asumen su verdadera connotación a partir del tono e intensidad que se les imprima. Los gestos que acompañan a las palabras deben considerarse no un artificio, sino componentes esenciales del mensaje.

Ejemplo de acción: Saludar de manera afable a todos y cada uno de los colaboradores, cualquiera que sea su tarea. El colaborador que limpia el pasillo es tan valioso como usted.

### **N.º 12. Reconocimiento**

La valoración de las aportaciones y actitudes del colaborador es una de las herramientas que más contribuyen a la adhesión del colectivo al cumplimiento de tareas que, incluso, tal vez no le correspondan. Una vez asumida una tarea, el colaborador debe contar con la palabra de aliento, con el reconocimiento del valor que tiene lo aportado. Corresponde al gerente y su equipo directivo motivar o hacer esa valoración.

Ejemplo de acción: Reconocimiento público de los esfuerzos y aportaciones individuales y grupales de los colaboradores.

### **N.º 13. Valoración**

La valoración y el reconocimiento contribuyen a la creación de un ambiente de trabajo positivo. Identificar y destacar el esfuerzo y los logros del personal contribuye a que los colaboradores se sientan apreciados y motivados. En las instituciones educativas son útiles los

programas de reconocimiento que valoren los logros individuales y los colectivos. El tipo de reconocimiento puede incluir palabras de agradecimiento, menciones honoríficas y hasta premios de diferentes tipos.

El reconocimiento debe contemplar los logros académicos de la institución educativa, pero también los esfuerzos en las áreas administrativa y de servicios. Cuando el gerente y su equipo muestran gratitud y valoración positiva, están incrementando la satisfacción laboral y reforzando la motivación de los colaboradores para seguir contribuyendo a los logros de la institución.

Ejemplo de acción: Realizar actividades de reconocimiento del esfuerzo y de los resultados de desempeño de los colaboradores.

#### **N.º 14. Estímulo**

El desarrollo profesional y humano de los colaboradores constituye una vía efectiva para crear un ambiente positivo en la institución. Las oportunidades de formación (cursos, seminarios y diplomados) fortalecen las competencias profesionales y demuestran el compromiso de la institución con el crecimiento de su equipo. Cuando la escuela invierte en el desarrollo profesional, mediante el fomento de una cultura de aprendizaje continuo, se apropia de herramientas valiosas para enfrentar los desafíos y las innovaciones en el ámbito educativo.

Cuando los colaboradores tienen claras las vías de crecimiento y sus esfuerzos son recompensados, se fortalece su compromiso con la escuela. Para esto es esencial que sean valorados como parte importante de la institución.

El desarrollo profesional en el ámbito escolar siempre ha puesto el énfasis en el fortalecimiento de competencias técnicas y el dominio de conocimientos especializados en diversas áreas. Mas, en las últimas décadas ha crecido la conciencia sobre el valor de las competencias socioemocionales en todos los miembros de la comunidad educativa

para su éxito y bienestar integral. Esta perspectiva se basa en la idea de que la formación continua implica competencia técnica, pero también habilidades socioemocionales que permiten enfrentar desafíos y adaptarse al cambio mediante la colaboración eficaz.

Uno de los pilares del desarrollo emocional en el ámbito escolar es el fortalecimiento de la inteligencia emocional. Esta incluye la autoconciencia, la autorregulación, la empatía y las habilidades para la comunicación interpersonal. Se trata de fomentar la capacidad de reconocer y gestionar las emociones, lo que facilita que se puedan establecer metas profesionales realistas y manejar la presión académica que con frecuencia provoca estrés. Además, permite ejercer con eficiencia el rol asignado en contextos cambiantes. Poseer inteligencia emocional contribuye al respeto y la toma de decisiones éticas, aspectos cada vez más valorados en los profesionales actuales.

Las instituciones educativas pueden promover este enfoque emocional con variadas acciones: talleres de superación personal, mentoría y fomento de un ambiente inclusivo que valore la diversidad. Esto ayuda a los colaboradores y estudiantes a construir una efectiva red de apoyo y a comprender el valor de la colaboración y la comunicación asertiva. Mientras, el acompañamiento psicológico y el asesoramiento académico constituyen vías de alto valor que permiten a todos orientarse respecto de cómo equilibrar su bienestar emocional con sus compromisos académicos y profesionales.

El desarrollo profesional con enfoque emocional prepara al colectivo para cumplir con las demandas sociales y para enfrentar los desafíos personales y profesionales que con frecuencia se presentan. Un colectivo con habilidades emocionales será capaz de liderar con empatía, resolver conflictos de manera efectiva y contribuir a un ambiente saludable. Por eso, integrar la educación emocional constituye un factor esencial para el crecimiento individual y colectivo y, por consecuencia, una herramienta vital para una convivencia sana y efectiva.

Es responsabilidad de la gerencia institucional fomentar el crecimiento personal y emocional de sus colaboradores, con la implementación de programas de formación que contemplen la retroalimentación constructiva y el reconocimiento.

Tanto la colaboración como el trabajo en equipo son esenciales para un ambiente efectivo en el entorno educativo. Cuando el colaborador participa en el intercambio de ideas y el aprendizaje compartido puede crear sólidas relaciones interpersonales y fortalecer su sentido de comunidad. Las instituciones de los distintos niveles de educación pueden estimular la colaboración mediante la ejecución de proyectos conjuntos, así como la creación de grupos de investigación y actividades de integración en función de objetivos comunes, entre otras, según la naturaleza y cultura institucionales.

Las autoridades de la institución deben propiciar espacios y motivar el involucramiento de cada colaborador. Los equipos de trabajo cohesionados y la organización de actividades de cooperación e interacción propician el sentido de pertenencia y la satisfacción individual y grupal. Cuando los colaboradores sienten que forman parte de un equipo orientado a un mismo fin, aumenta su motivación y compromiso, lo que beneficia el logro de los objetivos de la institución educativa.

Ejemplo de acción: 1. Desarrollar encuentros cara a cara para el análisis de situaciones individuales. Los reconocimientos se deben hacer en público; los análisis, en privado. 2. Brindar apoyo a colaboradores en sus procesos de formación y desarrollo profesional.

### **N.º 15. Acompañamiento y supervisión**

Con regularidad, en las instituciones de educación hay dos tendencias en las acciones: una que apunta al control y supervisión permanente; otra, que se limita al acompañamiento, marcado por la ayuda,

la autorreflexión y la demostración del cómo hacer. Lo ideal es combinar estas variantes de trabajo en cada área. Se debe acompañar y supervisar desde el trabajo en los jardines hasta el desarrollo de un evento académico. Estas acciones se deben subordinar al modelo institucional, a su cultura y clima organizacional.

El acompañamiento de los colaboradores, aun cuando sea tarea principal de determinada persona, debe ser prioridad del gerente escolar. En esas acciones se deben priorizar las actividades pedagógicas, las cuales inciden en el nivel de aprendizaje y en el desarrollo de competencias de los estudiantes. Contribuyen, además, al mejoramiento integral de la institución, al cultivo de una imagen positiva del gerente, y al fortalecimiento del liderazgo.

Ejemplos de acciones: 1. Acompañar actividades docentes y extradocentes, dentro o fuera del salón de clases. 2. Intervenir en debates académicos y socioculturales de la institución.

## **N.º 16. Modelaje**

El equipo gerencial de la institución no debe limitarse a decir qué hacer. De ser preciso, debe detallar cómo y con qué hacerlo. Todo eso es importante, pero nada supera lo que puede aportar el modelaje. Además de necesario en el logro de los objetivos, modelar es la mejor vía para merecer el respeto de los demás. La figura que ocupa el más alto escalón en el orden de mando institucional es un modelo y esto aplica tanto para las actuaciones correctas como las incorrectas. El modelaje del qué y el cómo se hace no requiere divulgación; está a la vista de todos. Si el «líder» llega temprano, lo más seguro es que su equipo también lo haga o que, al menos, se sienta con esa obligación. Ese sería un modelaje rutinario, sin planificación, incidental... El verdadero gerente también debe estar en la capacidad de demostrar, de manera consciente, cómo

se hace. Esto exige un amplio conocimiento técnico, o de la táctica, para apoyarse en alguien que pueda servir de referente.

Ejemplo de acción: Asumir el análisis y la solución de situaciones complejas o conflictos que corresponderían a algún subordinado para demostrar cómo se debe proceder.

### **N.º 17. Defensa**

Aunque cada gerente tiene su estilo particular al liderar una institución, hay elementos que no se pueden descuidar. Entre ellos, la cultura institucional podría ubicarse en el centro. Una vez asumidos los objetivos, los resultados hacia los cuales marcha la labor del colectivo, todo lo que atañe a la visión, misión y valores deberá permanecer como estandarte de las acciones laborales individuales y colectivas.

Ejemplo de acción: Divulgación (por todas las vías posibles) de los elementos identitarios de la cultura institucional y motivación de los colaboradores para su participación en la defensa y el enriquecimiento de esa cultura.

### **N.º 18. Resolución de conflictos**

Una de las áreas donde la inteligencia emocional cobra relevancia en la comunidad educativa es en la resolución de conflictos. Este aspecto es clave para el bienestar y desarrollo de la comunidad académica en general. Como la escuela es un espacio donde convergen personas de distintas edades, culturas, ideas y expectativas, es natural que surjan conflictos en la interacción entre los grupos e individuos (estudiantes, profesores y demás miembros de la comunidad educativa). En esos casos, la inteligencia emocional constituye una valiosa

herramienta para gestionar estas situaciones de manera constructiva y robustecer las relaciones interpersonales.

La inteligencia emocional como vía para la resolución de conflictos implica una alta autoconciencia, lo que contempla reconocer las propias emociones ante un conflicto y entender cómo estas pueden influir en las reacciones y decisiones. Esto significa que los miembros del colectivo deben aprender a identificar si una respuesta está motivada por el estrés, la frustración, la presión académica y cualquier otro factor que a menudo acrecienta los conflictos. Después de identificadas las emociones, la acertada autorregulación permite responder de manera controlada y así evitar reacciones impulsivas que puedan perjudicar las relaciones.

También las habilidades de comunicación asertiva son vitales para resolver conflictos con eficiencia. Cuando se expresan de forma clara y respetuosa las propias necesidades, sin acusaciones ni tono agresivo, las conversaciones resultan constructivas y centradas en la solución. Los colaboradores que hacen uso de la inteligencia emocional en la comunicación contribuyen a evitar desavenencias en el colectivo y a fortalecer sus relaciones interpersonales.

La resolución de conflictos con apoyo en la inteligencia emocional en el ámbito escolar contribuye a un ambiente académico más armonioso y prepara al colectivo para un desempeño eficiente. La escuela, como espacio de aprendizaje formal y no formal, debe fomentar estas habilidades para contribuir a que sus colectivos gestionen conflictos de manera madura y efectiva. Así se favorece una convivencia respetuosa y colaborativa, ya que se bajan las posibles tensiones entre individuos, equipos, áreas y departamentos.

Como parte de sus funciones, el gerente escolar debe procurar la puesta en práctica de técnicas de mediación y negociación emocionalmente inteligentes dirigidas a transformar, desarrollar y consolidar el colectivo. Para lograrlo, deberá apelar a la motivación constante

durante la supervisión, el acompañamiento y la evaluación de los individuos y procesos.

Ejemplo de acción: Intervenir en la solución de conflictos, sobre todo si el encargado de hacerlo requiere apoyo o si es personal bajo su jurisdicción. Confrontar a los involucrados y priorizar la búsqueda de la comprensión mutua.

### **N.º 19. Ejercicio académico**

El gerente debe impartir docencia en su área de formación o conocimiento. Ya sea de manera regular o esporádica, incursionar en labores docentes le garantiza comprender los procesos, servir de ejemplo y obtener información valiosa en la interacción con los estudiantes y los profesionales del área o disciplina. Esa acción incide en la percepción que tienen de él sus colaboradores; a la vez, él podrá comprenderlos y mostrar la empatía que se espera de alguien con su encargo social.

Ejemplos de acciones: 1. Impartir docencia en su área de formación y hacerse acompañar por colaboradores para que observen y debatan los resultados de la actividad. 2. Visitar clases y otras actividades, solo o acompañado por especialistas; por ejemplo, coordinadores de área. 3. Demostrar cómo proceder en el desarrollo de actividades pedagógicas de su área de formación, previa preparación profunda. 4. Participar como expositor en actividades académicas y científicas.

### **N.º 20. Gestión del talento humano**

La más importante estrategia administrativa que se puede desplegar en una institución educativa es la dirigida a la gestión del talento humano. Seleccionar al personal adecuado para cada puesto

determinará la eficiencia de la labor de ese puesto y del resto de la organización. Por tanto, colocar a la persona adecuada debe ser prioridad institucional para el enfoque en resultados. Luego, la adecuada inducción, el acompañamiento, desarrollo profesional y la evaluación derivarán en eficiencia. El reconocimiento y estímulo constante son herramientas fundamentales que se deben manejar de manera personalizada, según cada realidad y momento. También hay que considerar cuándo es necesario un cambio de colaborador cuyas aportaciones no responden a lo que se espera en la organización.

Como parte de la gestión del talento humano, el gerente y su equipo tienen la responsabilidad de establecer y dinamizar mecanismos de trabajo que contribuyan a crear sinergias entre grupos y áreas de trabajo. Esto influye en la consolidación del colectivo y en el enfoque en los objetivos institucionales.

Ejemplo de acción: Participar, junto con el equipo encargado, en las acciones de selección de personal y la elaboración de planes de desarrollo profesional.

## **N.º 21. Gestión de recursos**

La gestión de recursos es de las grandes tareas que competen al gerente. No se trata de ponerse a esperar a que la entidad encargada provea lo necesario, aunque le corresponda. Son tareas inaplazables, la llamada constante, el seguimiento, la visita al proveedor...; con ellas se apuesta a la claridad en lo que se dice y escribe. Hay que tener presente que la clave del mensaje está en cómo se dice. De igual manera es pertinente hacer gestiones con base en las relaciones locales para garantizar recursos que podrían solucionar problemas puntuales.

El gerente escolar debe procurar una gestión transparente, en la que pueda mostrar el empleo eficiente de los recursos materiales y financieros. Debe visibilizar las acciones propias y de la institución,

cualesquiera que sean, en virtud de que se pueda comprobar el uso que hacen de los recursos tanto él como sus colaboradores. Para esto debe instrumentar de manera sistemática el control y seguimiento de los recursos para estar consciente y poder mostrar con qué cuenta la institución.

El tiempo es uno de los recursos más valiosos, en especial en una institución educativa como ISFODOSU. Aquí los procesos están sujetos a períodos específicos que deben ser cumplidos en respuesta a las tareas y sus fines. El equipo gerencial de la escuela debe planificar de manera estricta las actividades y tener en cuenta el tiempo estimado para ello con el fin de cumplir los objetivos. Uno de los desafíos es la puntualidad en el inicio, sea cual sea la actividad.

El verdadero gerente tiene la responsabilidad de respetar y hacer que se respete a las personas convocadas; por tanto, además de garantizar que todos estén a la hora fijada, debe ser el primero en el espacio definido. Ha sido comprobada la efectividad de hacer realidad las consignas «para hoy» y «ahora mismo» contra la tendencia a aplazar procesos. La cultura de la puntualidad y el cumplimiento del horario son responsabilidad, en primer lugar, del gerente escolar.

Uno de los enemigos del tiempo y la institución es el «reuniónismo». El gerente no debe pretender resolverlo todo mediante reuniones grupales, extensas y aburridas. Es cierto que una reunión concreta, enfocada, con acuerdos precisos, puede conducir a la solución de problemas o al cumplimiento eficiente de tareas. Sin embargo, la reunión más efectiva es la que se realiza de manera individual (*face to face*), con el mayor nivel de concreción, donde haya un compromiso individual encaminado a respuestas precisas, a resultados coherentes con lo planificado.

Ejemplo de acción: 1. Establecer vínculos con personas e instituciones de la comunidad que le permitan gestionar recursos mediante donaciones e intercambios. 2. Llegar a las actividades

antes de la hora señalada para comenzar a la hora prevista. Es la mejor acción para crear la cultura de la puntualidad en colaboradores e invitados.

## **N.º 22. Organización**

Cuando se trata de organizar, desde la agenda diaria, hay que ir al nivel de los detalles. Concebir la lista de comprobación (*check list*) con suficiente antelación a cada actividad ayuda a evitar que se olviden pequeñas cosas que podrían provocar grandes errores y carencias. Luego, la mirada directa del directivo, su intervención con interrogantes y cuestionamientos, sus orientaciones (con previo conocimiento) son vitales. En la organización se puede delegar, pero será necesario que quien ejecuta tenga hasta el más mínimo detalle, al menos, sobre qué, cómo y con qué se hará.

Ejemplo de acción: Analizar con el equipo encargado cómo se preparó y desarrolló una actividad, con énfasis en los detalles positivos y negativos y las medidas correctivas que se deben tomar para la siguiente.

## **N.º 23. Priorización**

Es cierto que, como se ha referido más arriba, la planificación es factor determinante en cualquier proceso del ámbito escolar. Sin embargo, la concreción de resultados depende de la acción, de la actividad que se emprenda. Se debe priorizar el accionar, lo que hacen las personas en la consecución de los objetivos. De nada sirve un plan que envejece en los anaqueles y cuya función se limita a responder a determinadas normas o exigencias de instancias superiores. Solamente la acción, la actividad, conduce a la obtención de resultados. Por tanto, debe ser prioridad proceder de manera racional y coherente con lo

previsto. Un espacio desordenado no puede esperar por un plan para darle el carácter deseado; aquí se requiere la inmediatez en la acción del gerente y su equipo.

Ejemplo de acción: Priorizar la acción inmediata, lo urgente y necesario. No posponer tareas en el calendario ni en el horario.

#### **N.º 24. Planificación colaborativa**

La planificación de tareas con el más mínimo detalle es el primer paso para el desarrollo de la labor que corresponde a la escuela. Hacer planes a largo mediano y corto plazo garantiza ejecutorias efectivas y el logro de los objetivos. Si no hay planes claros, no habrá ejecutorias efectivas y, por tanto, no se obtendrán resultados positivos. La planificación debe llegar hasta el «minuto a minuto», por lo que la agenda de las tareas del día siguiente debe convertirse en un hábito y acción inaplazables.

Involucrar a todos los colaboradores en la planificación de las actividades permite que cada uno de ellos se sienta y sea compromisario del quehacer institucional y de sus resultados. Involucrarlos, al menos consultando su opinión sobre qué hacer y cómo, conduce a una serie de beneficios que se podrían resumir en:

1. Enriquecer el proceso de toma de decisiones al sumar ideas, puntos de vista, propuestas.
2. Propiciar en el colaborador la satisfacción de sentirse parte, de que sus opiniones y acciones tienen valor.
3. Comprometer a todo el colectivo con los resultados deseados.
4. Evitar el cuestionamiento del proceso, de cómo se hizo y por qué. Las valoraciones, positivas y negativas, sobre lo realizado se hacen en primera persona. El colaborador hablará de «hicimos».

En resumen, desde la concepción y elaboración de los planes, el equipo de gestión institucional, con la máxima autoridad a la vanguardia, debe motivar y atraer a todos a la ejecución de las tareas y al compromiso con los resultados.

Ejemplo de acción: Invitar a representantes de las áreas de la institución y de la comunidad educativa, para sesiones de «planificación institucional abierta».

## **N.º 25. Medición**

La medición del bienestar emocional en el ámbito escolar es una práctica cada vez más común. A través de ella se procura entender y mejorar el estado emocional de los colaboradores, con énfasis en sus relaciones con los estudiantes. Por eso se implementan evaluaciones dirigidas a capturar de manera integral el estado psicológico de sus comunidades y el impacto que tienen en el rendimiento laboral y académico.

Medir el bienestar emocional contribuye a identificar brechas y prevenir situaciones críticas, como el agotamiento, y permite que las instituciones conciben, diseñen y pongan en práctica políticas y programas de apoyo específicos. Si cuentan con un diagnóstico claro, las instituciones pueden implementar seminarios, talleres y actividades que fomenten el bienestar y la cohesión entre los colaboradores.

Para las mediciones y acceder a indicadores psicológicos y de salud mental se emplean variados métodos y herramientas: encuestas, cuestionarios, entrevistas, grupos focales y tecnología avanzada, entre otros. Son diversos los factores que se pueden evaluar: nivel de estrés, apoyo social y redes de amistad, conciliación vida académica-personal, sentimiento de pertenencia y satisfacción.

Con las mediciones del bienestar emocional se obtiene una visión completa del estado emocional de la comunidad educativa, lo que

contribuye a la toma de decisiones efectivas en procura de mejorar la calidad de vida y el éxito institucional a partir de la creación de entornos de convivencia saludables y sostenibles.

Ejemplo de acción: Coordinar la evaluación del bienestar emocional de los colaboradores y derivar las acciones necesarias para mejorar en áreas que lo requieran.

## **N.º 26. Fomento de la salud**

El bienestar físico y emocional de los colaboradores es decisivo para lograr y mantener un ambiente de trabajo positivo. Las instituciones educativas pueden ejecutar programas dirigidos al bienestar que contemplen actividades que impliquen ejercicio físico y mental. Asimismo, pueden implementar talleres sobre el manejo del estrés y la atención psicológica. Es fundamental que estimulen y propicien un equilibrio entre la vida laboral y personal mediante políticas que respeten los tiempos de descanso y animen el autocuidado.

En el entorno escolar se debe brindar apoyo a la salud mental para enfrentar los grandes contenidos de trabajo y los altos niveles de exigencia que pueden generar agotamiento físico y estrés. Si el equipo gerencial se ocupa del bienestar de su colectivo, cada colaborador se sentirá valorado y respaldado, lo que impactará de manera positiva en su rendimiento y en el éxito de la institución.

Un ambiente de trabajo positivo en la institución es determinante para el bienestar y la satisfacción de los colaboradores, así como para el logro de los objetivos definidos. Mediante una comunicación efectiva, el desarrollo profesional y humano, el trabajo colaborativo, el reconocimiento y el bienestar, las instituciones pueden crear un entorno laboral en el que cada miembro se sienta valorado y motivado. La creación de una cultura organizacional donde se prioricen las emociones y el bienestar del personal garantiza la consolidación del centro. Así se

fortalece la cohesión del equipo y se mejora la calidad de la formación. A la vez, se contribuye a elevar la reputación de la escuela como una institución comprometida con su comunidad y sus colaboradores.

Este ambiente de trabajo positivo es posible siempre que el gerente ejerza un liderazgo compartido en la organización; es decir, que sea capaz de escuchar y tener en cuenta las realidades y necesidades de sus colaboradores. Del intercambio horizontal y el respeto a lo que desea el colectivo depende una comunicación efectiva y un ambiente armonioso, que equivale a un ambiente saludable. En un ambiente de trabajo positivo el gerente hace que los demás se sientan cómodos a su lado, conectados física y espiritualmente.

Ejemplos de acciones: 1. Realizar seguimiento a la higiene y organización de la institución como vía fundamental en la prevención de enfermedades y accidentes. 2. Establecer planes de salud con prioridad de las acciones de prevención de enfermedades.

## **N.º 27. Participación comunitaria**

Saber qué instituciones e individuos integran la comunidad donde está ubicada la escuela debe ser el primer paso del gerente y su equipo directivo. Si conoce la cultura de las familias e instituciones puede ajustar las acciones internas para suscitar el interés y el apoyo. Se trata de profundizar en el interés comunitario, las necesidades y el apoyo que su institución puede brindar y recibir.

El gerente escolar y su equipo deben participar de manera sistemática en las actividades de la comunidad y, a la vez, propiciar que los diferentes actores (docentes, trabajadores de servicio, estudiantes...) asistan y se involucren en las actividades. La institución en su conjunto debe mostrar interés por aportar y contribuir al mejor funcionamiento de las organizaciones comunitarias; las visitas, intercambios y tareas conjuntas, además de visibilizar la institución, potencian el

reconocimiento y apoyo mutuos. Las aportaciones que haga la escuela a organizaciones e instituciones de la comunidad se devolverán en modo de fortalezas.

Si importante resulta que la escuela participe en las actividades que se desarrollan en la comunidad, de valor sustancial es que la escuela organice actividades abiertas a los locales. Ceder espacio para actividades de personas e instituciones comunitarias debe ser visto como un acto de intercambio, como parte de la extensión educativa, no como un favor. Se debe garantizar que lo que se ofrezca disponga de la mayor calidad. La imagen que se lleven los asistentes de la hospitalidad brindada se multiplica en el diálogo externo y las valoraciones derivadas.

La evaluación de procesos y resultados de la institución educativa, no se limita a un área o nivel. Desde afuera siempre hay un dinámico proceso que incluye la valoración del quehacer. Acceder a los criterios que se emiten por los comunitarios e instituciones contribuye a la toma de medidas y el despliegue de acciones concretas para la mejora. Encargar evaluaciones externas sobre la percepción comunitaria de la labor educativa formal aporta elementos valiosos que el gerente y su equipo deben analizar y asumir de manera consciente y responsable.

Ejemplos de acciones: 1. Recorrer las zonas cercanas a la escuela para conocer las instituciones, empresas, los recursos socioculturales y las personas que pueden ser de provecho para la gestión interna. 2. Desarrollar intercambios con personas clave de la comunidad para conocer la visión que tienen de la escuela y sus expectativas. 3. Brindar apoyo a personas e instituciones de la comunidad y participar en las actividades que desarrollan. 4. Invitar a personas e instituciones de la comunidad a intercambios (deportivos, culturales...) y otras actividades institucionales. 5. Prestar espacios físicos para la realización de actividades de la comunidad: encuentros, reuniones... 6. Obtener,

mediante encuestas, sondeos y entrevistas, la percepción social sobre el rol de la escuela. Mostrar interés por las opiniones obtenidas. 7. Mantener en su oficina la filosofía de «puertas abiertas» para recibir a los colaboradores y estudiantes.

### **N.º 28. Ejercicio de la autoridad**

Un gerente sin autoridad no es un verdadero gerente. Si alguien asume una posición directiva, pero no tiene el carácter necesario para hacer valer la autoridad del cargo, no alcanzará los objetivos que le competen a él y a la institución. El cuidado de la autoridad es fundamental y hacerlo conlleva el despliegue de determinadas competencias: puede delegar tareas, pero sigue siendo responsable de lo que suceda con ellas.

Los procesos de delegación presuponen diferentes fases relacionadas con mantener la autoridad: el gerente hace y el colaborador mira, el gerente hace y el colaborador hace, el gerente mira y el colaborador hace y luego el colaborador lo hace solo. Incluso, en ese último momento el gerente sigue con su autoridad y responsabilidad en la tarea.

Uno de los enemigos de la autoridad es la indecisión. Si el gerente no toma decisiones precisas y oportunas, alguien las tomará por él. Si, con frecuencia, los colaboradores observan que el gerente es moroso cuando se trata de decidir, comenzarán por desconfiar y luego se verán motivados a suplantarle. Quien toma las decisiones se apropia de la autoridad.

La honestidad es inherente a la autoridad. Sea sincero, transparente y recto en todas las situaciones. Una persona honesta dice la verdad, cumple sus compromisos y actúa de manera justa y ética, sin engañar ni aprovecharse de los demás. Es honesto quien dice la verdad, sobre todo si, a la vez, logra coherencia entre lo que dice, piensa y hace. La honestidad se refleja en la manera en que tratamos a los

demás, en la actitud que asumimos frente a nuestras responsabilidades y en el respeto a las normas y los principios morales.

Ejemplos de acciones: 1. Implementar un plan de actividades en las que se asignan roles a otras personas del equipo institucional y dar seguimiento al desarrollo de lo planeado. 2. Hacer y lograr que todos hagan un empleo eficiente de los recursos institucionales; jamás para uso personal o en beneficio de otros.

### **Normas para el empleo de las herramientas**

Las herramientas dirigidas al desarrollo del liderazgo desde las emociones deberían emplearse bajo determinadas normas, más o menos flexibles. A saber:

1. No requieren un empleo secuencial. Puede escogerlas de manera aleatoria, según el momento, situación y persona que la vaya a emplear.
2. Puede combinar más de una herramienta y emplearlas a la vez.
3. Cada herramienta puede ampliarse, modificarse, contextualizarse...; en fin, enriquecerse.
4. Amplíe su caja de herramientas con otras que haya empleado y le hayan sido de utilidad.
5. Divulgue los resultados que las herramientas le hayan permitido alcanzar.
6. Ceda estas herramientas a otras personas, sin exigir devolución. Cada vez que se comparten, como todo conocimiento, se multiplican.
7. Pruébelas en ámbitos diferentes al educativo y sistematice su efectividad.
8. Utilícelas en la práctica, no deben ser confundidas con un aditamento teórico.

9. Lleve un registro de la mayor o menor efectividad de las herramientas para que el uso posterior sea más sensato y eficiente.
10. Apóyese en ellas durante la planificación, el desarrollo y la evaluación de las actividades gerenciales.

Con ellas se fortalecen los procesos de autoconocimiento, así como los de conocimiento y comprensión de los demás. En su dinámica interacción motivan el compromiso de los miembros de la comunidad educativa, mediante el acompañamiento, el involucramiento, la motivación y el reconocimiento por los resultados.

## Conclusiones

La gestión educativa no puede concebirse de manera aislada del factor humano. Por el valor que tienen las personas que interactúan en los espacios educativos formales, con este libro se ha querido inducir el interés del lector hacia cómo las emociones, el liderazgo emocionalmente inteligente y las habilidades socioemocionales son cuestiones fundamentales para enfrentar los retos de la educación en la actualidad.

Es oportuno reiterar la importancia de una gestión integral, que contemple la eficiencia operativa y el logro de espacios donde las personas se sientan valoradas, comprendidas y motivadas. El empleo de la caja de herramientas recomendadas, con centro en la construcción del liderazgo desde las emociones, podría enriquecer la práctica administrativa, mientras se propicia el desarrollo de comunidades educativas dinámicas, resilientes y comprometidas.

En un mundo dominado por la incertidumbre y el cambio indetenible las escuelas deben asumir un papel protagónico como catalizadores de transformación socioemocional. Este papel requiere gerentes preparados, comprometidos y visionarios, conscientes del valor de liderar desde las emociones, mediante el fomento de entornos que potencien el rendimiento y, a la par, el bienestar de todos los involucrados.

Es un imperativo recurrir al desarrollo del liderazgo enfocado en las emociones en el ámbito educativo. Será determinante el análisis de las dinámicas que se suceden entre las áreas que intervienen en la construcción de ese necesario liderazgo: *conocerse, conocer, comprometer, acompañar, involucrar, motivar, reconocer*. Lograrlo depende del apoyo en las herramientas sugeridas, que se pueden enriquecer mediante la práctica diaria.

Múltiples interrogantes se podrían derivar de lo que aquí compartimos, y sus respuestas podrían enriquecer las acciones gerenciales apoyadas en un liderazgo desarrollado desde las emociones. Basta con el planteamiento de ciertas interrogantes que podrían inducir al enriquecimiento del tema expuesto: ¿hay correspondencia entre las herramientas y los resultados derivados de su empleo?, ¿hay relación entre la experiencia del gerente y el desarrollo de su liderazgo desde lo emocional?, ¿cuáles de las herramientas sugeridas resultan más útiles?, ¿por qué?

Se espera que este libro inspire al lector a repensar la gestión educativa y a emplear, desde el rol que le corresponda, herramientas que promuevan una educación más humana, y emocionalmente inteligente. La transformación comienza desde el desarrollo propio, y es en las manifestaciones derivadas de las emociones donde se encuentra el verdadero motor del cambio. ¡Adelante! ¡A ponerlas en práctica!

## Referencias bibliográficas

- Álvarez-Álvarez, C., & San Fabián-Maroto, J. L. (2012). La elección del estudio de caso en la investigación educativa. *Gazeta de Antropología*, 28(1), 47-78.  
<https://doi.org/10.30827/Digibug.20644>
- Bates, S. B. (2014). Committee effectiveness in higher education: The strengths and weaknesses of group decision making. *Research in Higher Education Journal*, 25.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New Cork: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). Lawrence Erlbaum Associates.  
<https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Benneworth, P., & Zeeman, N. (2018). Universities and Regional Development: A Critical Assessment of Tensions and Contradictions. *Regional Studies*, 52(10), 1287-1299.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York, NY: Harper & Row.
- Bernal Bravo, C., & López-Cruz, L. (2020). Impacto de la transformación digital en la gestión educativa: Lecciones de la COVID-19. *Revista de Educación Superior en América Latina*, 12(4), 48-64.
- Blackmore, P., & Kandiko Howson, C. (2021). *Leadership in Higher Education: Practices and Perspectives*. Routledge.

- Bracho, O., & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(2), 165-177  
<https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>
- Bryson, J., & George, B. (2020). *Strategic management in public administration*. Oxford Research Encyclopedia of Politics.
- Cabrera Navarro, R., & Pérez García, A. (2021). Evaluación de la eficiencia en la gestión educativa: Un enfoque multidimensional. *Educación XXI: Revista de la Facultad de Educación*, 24(1), 109-128.
- Castanyer, O. (2001). *La asertividad: Expresión de una sana autoestima*. Bilbao, España: Desclée de Brouwer.
- David, F. R., & David, F. R. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.). Pearson.
- Escala, J. M. (1997). *Supervisando escuelas para el desarrollo*. Santo Domingo: Servicios Escala de Educación y Desarrollo.
- Escala, J. M., & López, A. (2022). *Carrera Académica y Gestión del Desarrollo Profesional: Componentes claves para el Desarrollo de la Universidad Latinoamericana (Caso de la República Dominicana)*. XII Congreso Iberoamericano de Docencia Universitaria. [Ponencia]. <https://r.issu.edu.do/fcG>
- Fernández Ramos, M. (2020). Sistemas de gestión de calidad en la educación superior: Un análisis desde el modelo EFQM. *Revista Española de Pedagogía*, 78(277), 115-130.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. (M. F. Castillo, Ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- García-Gallego, J. M., & Camacho, J. (2019). *Liderazgo en la gestión educativa: perspectivas desde la innovación y la calidad educativa*. Editorial Síntesis.
- García-Peñalvo, F. J., Corell, A., & Abella-García, V. (2021). COVID-19: impacto en la gestión educativa y adaptación al entorno digital. *Revista de Educación a Distancia*, 63, 1-15.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M., & Gutiérrez, L. (2012). Transformational Leadership Influence on Organizational

- Performance through Organizational Learning and Innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.  
<https://ssrn.com/abstract=3875577>
- Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el coeficiente intelectual*. Le Libros.  
<https://r.issu.edu.do/gD>
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional*. Zeta.
- Gómez Barrios, S. A. (2020). Estado del arte del liderazgo transformacional en la educación. *Revista Conecta Libertad*, 4(1), 75-81.
- González Rovira, L. (2022). *El liderazgo emocionalmente inteligente y su relación con la motivación y el desempeño laboral*. Universitat Oberta de Catalunya (UOC).  
<https://hdl.handle.net/10609/142967>
- González-Santos, P., & Vázquez-Cano, E. (2022). *Retos y tendencias en la gestión de la educación superior en la era digital*. Editorial Octaedro.
- González, O., González, O., Ríos, G., & León, J. (2013). Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitarios. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(3), 355-371.  
<https://www.redalyc.org/pdf/993/99328424005.pdf>
- Graffe, G. J. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía* 23(68), 495-517.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kim, J., & Maloney, E. (2020). *Learning Innovation and the Future of Higher Education*. Johns Hopkins University Press.
- López López, M. C., & Lázaro Esteban, A. (2021). Gestión de la calidad en las universidades: un enfoque de mejora continua. *Revista Española de Educación Comparada*, 38, 179-194.

- Lynch, K., & Ivancheva, M. (2015). Academic freedom and the commercialisation of universities: A critical ethical analysis. *Ethics in Science and Environmental Politics*, 15, 1-14.  
<https://doi.org/10.3354/esep00160>
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2008). *Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades* (3.ª ed.). Thomson Learning.
- Macías-Menéndez, F. A., & Barreto-Pico, M. A. (2016). Algunas consideraciones acerca de la gerencia educativa. *Dominio de las Ciencias*, 2(2), 342-352. <https://doi.org/10.23857/dc.v2i2.175>
- Martins, F., Cammaroto, A. J., Neris, L. M., & Canelón, E. del C. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Actualidades Investigativas en Educación*, 9(2).  
<https://doi.org/10.15517/aie.v9i2.9540>
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation, *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Musselin, C. (2018). New Forms of Competition in Higher Education. *Socio-Economic Review*, 16(3), 657-683.
- Newman, A., Obschonka, M., Schwarz, S., Cohen, M., & Nielsen, I. (2019). Entrepreneurial self-efficacy: A systematic review of the literature on its theoretical foundations, measurement, antecedents, and outcomes, and an agenda for future research. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 403-419.
- Olmos-Gómez, M. del C., & Rodríguez-Gómez, G. (2022). Calidad y evaluación en la educación superior: retos y perspectivas para la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 15(1), 5-20.
- Pérez Serrano, G. (1994). *Investigación cualitativa. Retos, interrogantes y métodos*. España, La Muralla.
- Pérez Serrano, G., & Moreno Luján, J. (2018). Gobernanza y políticas de calidad en la universidad: Nuevos modelos de gestión. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 9(25), 139-157.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and Extrinsic Motivation from a Self-Determination Theory Perspective: Definitions, Theory, Practices, and Future Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, Article ID: 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>.
- Ríos, T. (2005). La hermenéutica reflexiva en la investigación educativa. *Revista Enfoques Educativos*, 7(1), 51-66. <https://r.issu.edu.do/hyB>
- Rodríguez Gómez, D., & López-Segrera, F. (Eds.). (2018). *Innovación y sostenibilidad en la gestión de la educación superior en Iberoamérica*. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).
- Rojas, O. A., Vivas, A. D., Mota, K. T., & Quiñonez, J. Z. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia. Colección de Filosofía de la Educación*, 28(2), 1-16.
- Ruiz Ruiz, J. M. (1998). *Cómo mejorar la institución educativa: evaluación de la innovación y del cambio*. Magisterio Editorial, Colección Gestión.
- Saavedra, J., & Saavedra, P. (2020). Resilience in Higher Education Institutions: A Key Element for Sustainable Development. *Journal of Education for Sustainable Development*, 14(2), 189-199.
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional: ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden?, *UNIREvista*, 1(3), 1-12. <https://r.issu.edu.do/5tG>
- Santos Guerra, M. A. (2020). *La universidad en tiempos de crisis: Retos y oportunidades para la gestión institucional*. Narcea Ediciones.
- Sosik, J., Potosky, D., & Jung, D. (2002). Adaptive self-regulation: Meeting others' expectations of leadership and performance. *The Journal of Social Psychology*, 142(2), 211-232.
- Tight, M. (2019). Mass Higher Education and Massification. *Higher Education Policy*, 32(1), 93-108.

- Villarroya, J. O. (2022). El liderazgo en el contexto de la calidad académica. *Acreditadas*, 6, 28-29. <https://doi.org/10.61752/acd.vi6.106>
- Villa Sánchez, A. (2019). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 301-326. <http://dx.doi.org/10.6018/rie.37.2.365461>
- Villa-Sánchez, A. (2021). Liderazgo emocional: la base del liderazgo. *Revista Internacional de Educación Emocional y Bienestar*, 1(1), 119-146. <https://doi.org/10.48102/riieb.2021.1.1.9>
- Vizquerra, R., Pérez, J. C., & García, E. (2015). *Inteligencia emocional en educación*. Editorial Síntesis.
- Wilton, P., & Gibson, A. (2021). *The University of the Future: Redefining Higher Education in a Post-Pandemic World*. Springer.
- Wirawan, H., Tamar, M., & Bellani, E. (2019). Principals' leadership styles: the role of emotional intelligence and achievement motivation. *International Journal of Educational Management*, 33(5), 1094-1105. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2018-0127>
- Yin, R. K. (1993). *Applications of Case Study Research*. Applied Social Research Methods Series, (Vol. 34). Newbury Park, CA, Sage.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study: research and applications*. SAGE Publications.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations* (7.<sup>a</sup> ed.). Pearson Education.



Esta segunda edición de *Gestión y liderazgo desde las emociones*, de Bismar Galán, se terminó de imprimir en el mes de septiembre de 2025, en los talleres gráficos de AH Editora Offset, con una tirada de 500 ejemplares, Santo Domingo, República Dominicana.