

## Ensayo

### AUTOCONCIENCIA, AUTOMOTIVACIÓN Y EMPATÍA: ELEMENTOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL ÉXITO DE LA GERENCIA EDUCATIVA

Ismarlú Alvarado. Profesora en Geografía e Historia: Universidad Pedagógica Experimental Libertador Luis Beltrán Prieto Figueroa (UPEL)  
Profesora de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR)

Magister en Gerencia Educacional egresada de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Luis Beltrán Prieto Figueroa (UPEL)  
Aspirante a Doctor en Educación en Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR)

Barquisimeto estado Lara - Venezuela

Email: [ismarlua@gmail.com](mailto:ismarlua@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8011-8513>

DOI: 10.5281/zenodo.10426399

## RESUMEN

Las organizaciones educativas requieren de un cambio en la manera como se ejercen los procesos gerenciales en la actualidad; en especial, desde el punto de vista emocional, considerando que las personas, además de ser seres racionales, también son emocionales. Por ello, la inteligencia emocional forma parte importante en el accionar del gerente educativo, puesto que a través de sus elementos como: autoconciencia, automotivación y empatía, desarrollarán un trabajo gerencial efectivo con el personal a su cargo; por lo tanto, se requiere que el docente que ejerce esta función, se convierta en un gerente abierto al cambio, que sepa manejar sus emociones con propiedad; en especial en el ejercicio de su cargo, ya que, este conocimiento le ayudará a mantener un ambiente de paz en la organización y ejercer su trabajo con efectividad. Por consiguiente, necesita comprender, y aplicar la inteligencia emocional, para canalizarla de manera efectiva; de allí, su importancia para el gerente educativo, porque al controlar sus emociones en el momento adecuado, podrá manejar con efectividad la inteligencia emocional. Es en este contexto teórico, que surge este ensayo, cuyo propósito, está orientando a analizar la autoconciencia, automotivación y la empatía como elementos de la inteligencia emocional para el éxito de la gerencia educativa.

**Palabras clave:** Autoconocimiento, automotivación, empatía, inteligencia emocional, gerencia educativa.

### SELF-AWARENESS, SELF-MOTIVATION AND EMPATHY ELEMENTS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE SUCCESS OF EDUCATIONAL MANAGEMENT

## ABSTRACT

Educational organizations require a change in the way management processes are currently carried out; especially, from an emotional point of view, considering that people, in addition to being rational beings, are also emotional. For this reason, emotional intelligence is an important part of the actions of the educational manager, since through its elements such as: self-awareness, self-motivation and empathy, they will develop effective managerial work with the personnel under their charge; Therefore, the teacher who exercises this function is required to become a manager open to change, who knows how to manage his or her emotions appropriately; especially in the exercise of your position, since this knowledge will help you maintain an environment of peace in the organization and carry out your work effectively. Therefore, you need to understand and apply emotional intelligence to channel it effectively; hence, its importance for the educational manager, because by controlling his emotions at the right time, he will be able to effectively manage emotional intelligence. It is in this theoretical context that this essay arises, whose purpose is to analyze self-awareness, self-motivation and empathy as elements of emotional intelligence for the success of educational management.

**Keywords:** Self-awareness, self-motivation, empathy, emotional intelligence, educational management.

## INTRODUCCIÓN

Las acciones del gerente en el contexto educativo, están interconectadas con el manejo de sus emociones, ya que éstas le permiten entender su realidad emocional de manera global. Este accionar diario, es lo que Gardner (1995), denomina interconexión de las emociones con el ámbito donde se desenvuelve el ser humano; en este caso, el gerente educativo. En este contexto, el proceso que permite al ser humano, abordar la inteligencia emocional desde el punto de vista laboral, social, psicológico y emocional, es el centro de la gerencia en las organizaciones educativas como parte de su propia realidad. En este contexto, es como señalaba Kant (2000), a través del estudio de las realidades humanas, que el uso de la razón, sin dejar a un lado el corazón, está considerado como el reflejo de las emociones que posee el ser humano, es decir, que tanto la razón como las emociones, forman parte del ser humano y no están desligadas una de la otra.

En el sentido pragmático, ese uso de la razón mencionado por Kant, llevado al ámbito del gerente educativo, se desarrolla a partir de una interacción emocional con los miembros del personal, donde las emociones, cuando son canalizadas de manera efectiva, el gerente experimenta un cambio significativo en su manera de ser, pensar y actuar, porque aprende a reconocer la necesidad de concebir al ser humano como un ser holístico, es decir, un todo integrado, donde las emociones interactúan con su estilo gerencial, porque este proceso, según Colina (2013), se rige por un proceso transdisciplinario holístico, caracterizado por esa visión de totalidad percibida por el gerente a través de una realidad no fragmentada, sin divisiones, por lo tanto permanece en constante cambio; de este modo, se actualiza con el correr de los años, y es aquel donde la inteligencia emocional se convierte en ese elemento importante que necesita el directivo de una organización educativa.

Este enfoque emocional gerencial, hace referencia a toda una acción llevada a cabo por el gerente educativo,

interconectada con sus emociones, le ayuda a entender su campo emocional que como ser humano posee, esto le permite reflexionar en su manera como debe ejercer sus funciones, sin afectar a las personas que se encuentran a su cargo; por lo tanto, las emociones bien canalizadas, se convierten en un elemento clave para el éxito en su gestión con el manejo del personal. En este orden de ideas, se tiene que la inteligencia emocional es base fundamental para el desarrollo de la personalidad del ser humano, y en aquellos que ejercen cargos de responsabilidad gerencial, su proceso emocional influye en su carácter y en el desarrollo de sus habilidades para resolver todo tipo de situaciones, más allá de una rutina formativa-técnica-administrativa.

Por lo tanto, un gerente no puede guiarse solo por el aspecto racional o mecánico, sino también desarrollar la inteligencia emocional, a través de la cual aprende a canalizar sus acciones, manteniendo un equilibrio entre lo emocional y lo racional, esto le permitirá ejercer su cargo de la mejor manera posible. Es aquí cuando el desarrollo de la inteligencia emocional, bien canalizada, contribuye con el proceso mental que influye en el pensamiento racional de la persona, en este caso el gerente educativo, ejerciendo su cargo con efectividad.

En consonancia con lo anterior, el ensayo, que se presenta a continuación está relacionado con el manejo de la inteligencia emocional en la gerencia educativa, más en estos tiempos difíciles que se viven actualmente, es aquí donde el gerente debe aprender a controlar sus emociones ante la presencia de cualquier situación adversa, así como manejar de manera efectiva sus reacciones ante las mismas; sin que estas afecten su desempeño, ni el de las personas a su cargo, porque cuando un gerente, aunque sea inteligente racionalmente, pierde el control y no sabe manejar su estado emocional, puede llegar a cometer errores que afectarán su imagen ante las personas a su alrededor; en especial, cuando reacciona de manera negativa, o de manera muy entusiasta, ante ese estímulo que activó su estado emocional, llevándolo a descontrolarse; por lo tanto, es importante, conocer acerca de la inteligencia emocional, más

cuando se ejerce el cargo gerencial en el contexto educativo, por lo tanto, la inteligencia emocional es fundamental para el éxito de su gestión. Con base a lo anterior, el ensayo tiene como propósito analizar la autoconciencia, automotivación y empatía como elementos de la inteligencia emocional en el éxito de la gerencia educativa

### ***Inteligencia Emocional***

La inteligencia emocional, es una habilidad que posee todo ser humano para percibir, asimilar, comprender, regular sus emociones y la de los demás. Este tipo de inteligencia, ayuda a promover un crecimiento emocional e intelectual de una persona. En este sentido, Goleman (1995), refiere que los seres humanos requieren desarrollar una inteligencia que vaya más allá de la inteligencia cognitiva e intelectual. Por lo que resalta la importancia del aspecto emocional, como parte importante del ser humano, el cual debe conocer de manera tal que pueda manejar sus emociones apropiadamente.

En este sentido, la inteligencia emocional, bien canalizada, llevará al gerente a comprender y entender el curso de su vida y de las personas que le rodean. Por lo tanto, a través de este conocimiento, obtendrá mayor bienestar emocional tanto a nivel personal como profesional. Así pues, la inteligencia emocional, le ayuda a estar consciente de sus emociones, y también a manejarlas de manera efectiva, influyendo positivamente en el ámbito laboral.

Con respecto a la inteligencia emocional, Mayer y Salovey (1997,p.10), la definen como aquella relacionada con la habilidad que tiene una persona para percibir con “precisión, valorar y expresar emociones, relacionada con la habilidad para acceder y/o generar sentimientos cuando facilitan el pensamiento, la habilidad para entender emoción, el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones que promuevan el crecimiento emocional e intelectual”. En este concepto, los aspectos fundamentales para el desarrollo de la inteligencia emocional, están presentes en la habilidad, para reconocer sus emociones, lo cual implica control

de sentimientos, pensamientos y entendimiento a partir del conocimiento emocional que tiene de sí mismo.

De allí que, en el caso del gerente educativo, en la medida que desarrolla su inteligencia emocional, aprende a regular sus emociones, las maneja con efectividad, promoviendo el crecimiento emocional a la par del intelectual, porque aprende a ponerse en el lugar de los demás; y es consciente de sus emociones y su intelecto, además de aprender a cultivar buenas relaciones interpersonales y resolver conflictos sin afectar a las personas en conflicto, entre otros aspectos.

En este contexto, Shapiro (1999), menciona que a través de la inteligencia emocional, se configuran rasgos del carácter de una persona; entre los cuales menciona: autodisciplina, compasión y altruismo, considerándolas indispensables para su adaptación social. así pues, si lo extrapolamos, esta concepción de la inteligencia emocional al ámbito gerencial educativo, un gerente con esta preparación emocional, va a ir desarrollando una autodisciplina que le lleva a controlar su fuerza de voluntad, logrando de esta manera los objetivos deseables emocionalmente; ya que esto le ayuda a mantener su autocontrol y fuerza de voluntad, evitando hacer cosas indeseables, que no solo le afectan como persona, sino también a los que están a su alrededor; lo cual implica el conocimiento pleno del manejo voluntario de las emociones.

Con respecto a lo señalado, Bisquerra (2016), define la emoción como ese “estado complejo del organismo”, caracterizado por una excitación o perturbación que predispone a la acción, por lo que se puede decir, que las mismas, generan una respuesta positiva o negativa ante un hecho externo o interno, produciendo a su vez diferentes reacciones en las personas; en este caso en especial, aquellas personas que ejercen cargos gerenciales. Un ejemplo de ello, puede ser la ira, también la alegría o tristeza, entre otras; las cuales van a perturbar en un momento determinado, al gerente educativo, cuando tiene que dirigir a un grupo de personas, con diferentes maneras de pensar y actuar y sentir; por lo que debe aprender a controlar sus emociones, porque si no lo hace de manera apropiada puede de

alguna manera ocasionar conflictos negativos afectando el ambiente laboral. Al contrario, cuando un gerente sabe manejar sus emociones y motiva al personal a su cargo, instándolos a seguir adelante a pesar de los problemas, aprende a solventar los conflictos, ayudando al personal a confiar que todo estará bien a pesar de las circunstancias.

En relación con lo anterior, las personas que ocupan cargos gerenciales, deben saber como trabajar con las personas que están bajo su responsabilidad y ver el mundo desde otra perspectiva distinta. Así pues, requieren conocer a su personal, cómo actúan, qué piensan y sienten con respecto a una situación determinada, o como reaccionan ante una eventualidad, porque son estas personas con quienes debe tratar a nivel personal y académico; y, por lo tanto, para lograr una interacción positiva, requiere manejar con efectividad su inteligencia cognitiva, como menciona Goleman (ob.cit), que con su inteligencia emocional positivamente, puede interactuar con el personal a su cargo y también con los miembros de la comunidad educativa en general.

En este contexto, Goleman (op.cit), señala que el buen control de la inteligencia emocional fortalece la autoconciencia emocional, la automotivación, empatía, y el desarrollo efectivo de las habilidades sociales, porque cuando un gerente emocionalmente inteligente, desarrolla esas capacidades y habilidades y cuando se conoce a sí mismo, comprende sus sentimientos, aprende a manejar con propiedad su estado emocional en el momento adecuado, desarrollando la autoconciencia emocional.

**Autoconciencia emocional.** Uno de los componentes de la inteligencia emocional, según Goleman, Boyatzis y McKee (2002), es la autoconciencia emocional, presentada como aquella que permite a una persona desarrollar su capacidad para comprender sus sentimientos, este conocimiento emocional, le permite, saber como actuar en un momento determinado con una persona iracunda, pesimista, demasiado optimista, conflictiva o pacífica, llevándoles a darse cuenta que las

consecuencias de sus actos, pueden afectar a los demás. De allí que, un gerente emocionalmente inteligente, al momento de un conflicto, puede manejar sus propias y la de las demás personas; de manera tal que, no se sientan afectados, sino que entre todos puedan dar solución a los problemas que se vienen generando en la organización.

Este tipo de automotivación, es importante para el gerente educativo que tiene conciencia de sus emociones, y saben como pueden afectar a los demás y a sí mismo, evidenciándose en su rendimiento laboral. Por ello, el gerente, debe tener presente que la autoconciencia emocional, le ayuda a ejercer su cargo exitosamente. En este contexto, Goleman et.al (op.cit), plantea que la autoconciencia emocional, permite al gerente educativo reconocer también sus sensaciones, estados, y recursos internos, es decir, aprende a estar conciente de lo siente y piensa; por lo que reacciona de manera controlada, sin dejar que sus emociones afecten sus decisiones, porque sabe como pueden afectar sus acciones, tanto positiva como negativamente, sobre todo en su campo gerencial, cuando no maneja su estado emocional con propiedad. Esto implica tener un profundo conocimiento de sus propias emociones y de los demás.

Es aquí donde la autoconciencia, se considera una capacidad que todo ser humano posee, a través de la cual identifica sus fortalezas y debilidades, la misma desarrolla su capacidad para aprovechar de manera efectiva esas fortalezas. Por lo tanto, el gerente educativo, debe estar abierto a reconocer cuales son sus vulnerabilidades en relación con el aspecto emocional; permitiéndole sentirse bien consigo mismo. Así pues, esta característica emocional, es lo que distingue a una persona emocionalmente inteligente de los demás, por ese conocimiento que tiene de sí mismo.

En consecuencia, el gerente emocionalmente conciente de sí mismo, parte del respeto que se tiene como persona, ya que al manejar de manera efectiva sus emociones, está dispuesto a cambiar su manera de actuar, aprende a comunicarse con los demás, infunde respeto en el personal. Por ello, Goleman (1995) considera que la autoconciencia, está más allá de una simple

autoevaluación; por lo tanto, el gerente educativo, al estar consciente de su ser interno emocional, como individuo desarrollará de manera efectiva esas habilidades innatas que le llevará a tomar las decisiones más acertadas, que influirán en el desempeño laboral y gerencial de los miembros de la organización.

En fin, la autoconciencia, es un proceso emocional que ayuda al gerente a tener un conocimiento del manejo de sus emociones, además de reconocer sus fortalezas, debilidades, necesidades e impulsos. Por ello, un gerente que posee una autoconciencia emocional fuerte, se convierte en una persona, que sabe canalizar de manera positiva sus emociones, porque no se muestra demasiado crítico, ni se aleja de la realidad con su optimismo. Por el contrario, se convierten en personas honestas consigo mismas, y con las personas a su alrededor. De allí pues que a través de la autoconciencia emocional, el gerente aprende a utilizar esta información emocional para guiar sus pensamientos y conductas para administrar positivamente su conciencia emocional, adaptándola a su ámbito laboral, manteniendo un ambiente laboral sano y nutritivo, logrando sus objetivos, generando que el personal se sienta automotivado, lo cual es otro elemento importante de la inteligencia emocional.

**Automotivación.** la automotivación es otra habilidad que tiene la persona para orientarse y motivarse de manera tal que logra sus metas. Según Goleman Boyatziz y McKee (op.cit), esto le ayuda a afrontar sus dificultades con optimismo y se encuentra motivado a lograr la metas que se propone en su vida. Por ello, cuando un gerente educativo, está consciente de su automotivación, aprende a afrontar sus dificultades con optimismo y confianza, además aprende a triunfar y lograr lo que se propone, sin afectar su autoestima, porque reconoce sus propias limitaciones, pero no se estanca en los fracasos sino que los maneja como un aprendizaje de vida. Esto es muy importante para un gerente porque aprende al comprender los sentimientos de los demás, colocándose en el lugar del otro, obteniendo de esta manera un mayor entendimiento de lo que

sienten.

Es importante destacar que la automotivación está relacionada con la autorrealización (self-actualización), en el caso del gerente educativo aprende a llevar a cabo un trabajo creativo, desafiante, que implica diversidad y autonomía, así como la participación en la toma de decisiones sin que las emociones negativas afecten su manera de actuar, además de la autoestima que implica no solo responsabilidad, sino también buenos resultados, lo que le hace sentir orgullo por el trabajo, este reconocimiento estimula el deseo de hacer las cosas bien.

Lo antes señalado, tiene relación con Maslow (1956,p.98), cuando en su teoría de las motivaciones, refiere que “la satisfacción adecuada de la necesidad de afecto y amor hace surgir en el individuo la voluntad de incorporar valores éticos y sociales que le permiten ganar un sitio en la sociedad”. Esta concepción, desde el punto de vista emocional, cuando estas necesidades son satisfechas, no produce un estado de apatía o frustración, sino que el ser humano se siente satisfecho, alegre, entusiasta en su justa medida, para realizar todo aquello que emprenda. De este modo, desde la perspectiva de la inteligencia emocional, cuando estas necesidades son satisfechas, el gerente educativo, se siente satisfecho, alegre, entusiasta porque aprende a manejar sus emociones que le llevan a emprender nuevos proyectos en la búsqueda de mejoras para su institución.

En este contexto, se tiene que la automotivación, según Goleman (op cit.) está presente en todo ser humano, esto ayuda al gerente a controlar sus impulsos de manera que desviará la tarea para mejorar el rendimiento en cualquier actividad. De esta manera, aprende a reconocer las emociones propias y en los demás, siente empatía por el personal o percibe lo que el otro siente. Es de hacer notar, que estos sentimientos, no suelen expresarse verbalmente, sino que se evidencian a través del tono de voz, gestos, miradas, entre otros. En este contexto, la clave reside en la destreza que adquiere para interpretar el lenguaje corporal y para mantenerse motivado en su trabajo, esto le ayuda a tener empatía hacia los demás.

**Empatía.** Esta habilidad desarrollada por el ser humano, denominada empatía; es parte natural del mismo, es una de las habilidades básicas que posee para entender a otros, puesto que está relacionada con el saber escuchar al otro, por lo tanto, la empatía le ayuda, como menciona Nieto (2019, pp. 487-489), a “*Prestar atención a sus propias reacciones que a lo que además dicen*”, ya que el individuo se está escuchando a sí mismo, cuando piensa en aquello que tiene que decir, en un momento determinado o en aquello que pueda aportar según sus propias experiencias y que puede *ser importante o significativo en un momento determinado*.

De acuerdo con lo anterior, la empatía, según Ronderos (2017), se consolida como una capacidad que poseen las personas para vincularse con los otros y responder de manera adecuada a sus necesidades, porque es un valor que ayuda a comprender los sentimientos, emociones y situaciones por las cuales pasan las personas; por ello, las respuestas a las incertidumbres, pueden ser más certeras. Cuando a través de la empatía, el gerente aprende a colocarse en el lugar de la persona que está bajo su dirección; y al desarrollar esta capacidad, podrá comprender las necesidades de los miembros del personal a su cargo, tanto como las suyas propias.

En fin, la empatía se convierte en el punto de partida de las relaciones sociales, laborales positivas, representa esa habilidad que posee el ser humano para reconocer el estado anímico de los demás. En la empatía se encuentran inmersos los procesos racionales y emocionales, que van a permitir al gerente educativo reconocerlos en su estado de ánimo, porque es la capacidad de ponernos en el lugar de la otra persona, como dice un dicho popular, “ponerse en los zapatos del otro”.

### **Gerencia educativa y la inteligencia emocional.**

La gerencia educativa, está presentada como una función, que abarca procesos administrativos, dirigidos a cumplir con objetivos educacionales con la mayor efectividad y eficacia posible, también implica el manejo efectivo del personal que requiere de orientación y guía para cumplir con esos objetivos

educacionales con efectividad y eficiencia. En este contexto, Cordero (2006, p.5) señala que el “gerente eficaz es el motor para lograr el éxito. Su función específica es saber manejar el cambio y la organización, además de preparar a las personas para el cambio social”. Lo señalado por Cordero (ob.cit) significa que la gerencia educativa, no solo es cumplir con objetivos y lineamientos con efectividad, sino saber tratar al personal de manera tal que logre un cambio perceptible en la organización, porque se está trabajando con seres humanos que poseen un cúmulo de experiencias, personas emocionalmente inteligentes que deben ser tomadas en cuenta a nivel gerencial.

En este contexto, la función del gerente está orientada a dirigir la organización, además de trabajar con un personal que genere un ambiente de paz, cordialidad y que sean personas emocionalmente inteligentes. Por ello, para que el gerente pueda llevar a cabo una labor administrativa efectiva, debe ser una persona eficaz en el desarrollo de los procesos gerenciales en la organización; por lo tanto, necesita una formación gerencial, donde el aspecto emocional, sea fundamental para dirigir y conducir de manera eficaz las diferentes funciones que le corresponde asumir junto con el personal a su cargo; esto implica el desarrollo y cumplimiento de planes, programas y objetivos educativos, además de manejar con propiedad la inteligencia emocional, considerando aspectos como la calidad humana, porque esto le permitirá saber tratar a las personas y entenderlas cuando este pasando por situaciones que le afecten como persona y en su labor en la organización.

Es por ello, que el personal directivo debe valerse no solo de funciones administrativas de planificación, organización, dirección, control, evaluación de las actividades administrativas o pedagógicas que se desarrollen en la organización, sino gerenciar asertivamente, generando confianza en el personal a su cargo. Ningún acercamiento, puede ser mejor en el manejo de acciones gerenciales, sin aquel que se desarrolla a través de un proceso apoyado en el manejo emocional y la inteligencia emocional.

En este contexto Colina (op.cit), señala que el gerente



emocionalmente inteligente, no debe obviar la inteligencia emocional y todos sus elementos en las funciones gerenciales, que garanticen el éxito en el ejercicio de cargo, porque la gerencia, no solo implica el desarrollo de una actividad planificada, organizada, controlada y evaluada, para evitar la improvisación, la pérdida del personal, sino que esa acción gerencial sea emocionalmente inteligente para lograr los objetivos organizacionales propuestos, lo que conlleva a convertirse en un gerente productivo con un personal altamente motivado.

Por otro lado, Colina (op.cit), también considera que la gerencia educativa constituye uno de los componentes más relevantes, para el éxito de una organización; por cuanto, debe configurarse como un proceso flexible, amplio y dinámico, consolidado en la responsabilidad institucional, garantizando la paz en la organización; así pues, el gerente educativo ya no es percibido como el fiel cumplidor de normativas y procedimientos emanados de entes superiores, sino aquel que busca la excelencia educativa además de la eficiencia, y la calidad en su gestión, es una persona preparada y capacitada gerencialmente, que sabe tomar las decisiones asertadas, a partir del desarrollo de un liderazgo emocionalmente auténtico.

Asimismo, el gerente emocionalmente inteligente, tiene un profundo conocimiento de la ciencia gerencial, esto le facilita la implementación de técnicas y procedimientos para el ejercicio efectivo de su cargo, también conoce sus valores y objetivos; por lo tanto, es una persona consciente de sí mismo, sabe como tratar a las personas con el debido respeto, y maneja de manera efectiva su inteligencia emocional; por lo tanto, es un gerente que ejerce un liderazgo emocional exitoso, basado en la comunicación efectiva, la interacción humana, su autoestima personal y laboral, porque es una persona que hace uso adecuado del lenguaje desde el punto de vista emocional, motivacional y los valores. Por lo tanto, está consciente de sus emociones, sabe canalizarlas y ser firme en sus decisiones, sin perjudicar a los demás.

Es de hacer notar, que al gerente educativo, se le adjudican

funciones básicas de la administración, las cuales deben cumplir de manera coordinada con el personal, para alcanzar la meta común por medio de los esfuerzos institucionales. De allí que, la gerencia educativa, emocionalmente inteligente, se convierte en un proceso, que toma en cuenta al personal, además de conducir adecuadamente la labor que le corresponde asumir al personal de la escuela y establecer “relaciones nutritivas entre sus miembros” (Manes,2004.), o con miras a "conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de los miembros de la comunidad educativa para ofrecer un servicio de calidad" (Amarate, 2000); también “coordinar las tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes” (Álvarez, 1996).

Sin duda, ese gerente educativo, como lo describen Manes (op.cit), Amarate (op.cit) y Álvarez (op.cit), ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores sociales miembros de la comunidad educativa, así como la administración de los recursos, con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, fortaleciendo el trabajo del personal a su cargo, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno. Estas funciones conforman el perfil de competencias que requiere el directivo, asociadas, en primer lugar, al manejo de las relaciones interpersonales, ya que como líder representa a la institución ante la comunidad educativa, organismos del sistema escolar y otros entes externos. Por otra parte, su rol, desde la inteligencia emocional, es motivar, estimular la participación, compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos a acometer (Álvarez y Santos, 1996).

En segundo lugar, el manejo de la información que obtiene en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno, les permite desarrollar una visión de conjunto de la realidad de la escuela y de los procesos docentes, administrativos y de servicio, lo cual es facilitado a través del diagnóstico y la dirección de los proyectos generados en la escuela en su conjunto, y para ello, requiere de un personal directivo altamente capacitado para ejercer el cargo, emocionalmente inteligente, automotivado, con una

autoconciencia emocional estable, empático, entre otros.

Finalmente, el gerente con inteligencia emocional, desarrolla con efectividad el proceso de toma de decisiones y ejerce la autoridad sin afectar a los demás, emprendiendo nuevos planes, organizando el trabajo a través de equipos autodirigidos y emocionalmente inteligentes, asigna a personas, prepara los recursos disponibles para su ejecución (Mintzberg y Quinn, 1993). Con respecto a esto, es bueno considerar, que cuando un gerente está emocionalmente cargado de cuestiones negativas, se encuentra tenso y ansioso, seguramente no toma las mejores decisiones y muchas veces las que toma son erráticas y de grandes riesgos. Como es bien sabido, las emociones no son solo biológicas, sino también racionales; por lo tanto, debe haber una estrecha relación entre lo emocional, cerebral y lo racional, cuando se toman ciertas decisiones, es aquí donde la inteligencia emocional, ayuda al gerente a canalizar sus emociones de manera efectiva. De igual manera, según Álvarez y Santos (op.cit.), el gerente debe convertirse en ese líder que guíe al grupo de aliados que de una u otra manera ayudarán a mejorar las funciones directivas en beneficio de la institución y de cada uno de sus miembros, es decir, debe convertirse en un gerente creativo, que dirige con eficiencia y eficacia la organización educativa, por lo que, no sólo debe estar preparado y tener conocimiento amplio sobre las estrategias gerenciales requeridas para ejercer el cargo, en cualquier institución educativa, sino también tener una inteligencia emocional para el éxito en el ejercicio de sus funciones. Según los autores citados, los aspectos fundamentales que caracterizan a todo ser humano emocionalmente estable es que tienen la capacidad de saber lo que siente, de aceptar o estar cómodos con todos los sentimientos que lo identifican, cualquiera sea su intensidad, la capacidad de saber actuar según esta información emocional presente en todos los ámbitos de su vida. Asimismo, desarrollan además relaciones interpersonales que les acercan o alejan de las personas, a partir de acciones donde las emociones tienen una profunda influencia en lo que hacen, en el conocimiento de sí mismos y de los demás, acciones que deben ser orientadas al

campo emocional como resultado de sus relaciones interpersonales con otros seres humanos, en especial en el ámbito laboral.

### REFLEXIONES FINALES.

La inteligencia emocional, es la capacidad que poseen las personas, para manejar correctamente las emociones de manera proactiva, esto incluye sus emociones y de los demás; pero especialmente permite a las personas que ejercen cargos gerenciales, estar conscientes de sí mismo, desde el punto de vista emocional. De allí que, los procesos de cambios para el ejercicio de una gerencia emocionalmente inteligente, son cada vez mayores en relación a las acciones gerenciales que deben desarrollar dentro de las organizaciones educativas. Estas implican un cambio de paradigma, donde lo social y laboral, se unen al liderazgo emocional ayudando al gerente a ejercer acciones positivas orientadas hacia la comprensión del ser humano, el cual requiere de un cambio de conciencia en la manera de percibir al individuo, no sólo, como un ser racional sino también como un ser con inteligencia emocional.

Por consiguiente, el gerente educativo, desde el punto de la inteligencia emocional, se ajusta a las diferentes realidades desarrolladas por las personas a su alrededor, además de tener en cuenta que las personas como seres emocionales, requieren manejar con efectividad las emociones en combinación con el pensamiento racional, sobre todo cuando tienen incidencia en el ejercicio en el campo gerencial. Es por ello, que en el gerente educativo, debe existir una coherencia fluida entre el conocimiento racional práctico-gerencial, y el proceso emocional propio y de las personas con las cuales debe tratar diariamente. Por lo que, la inteligencia emocional, en el gerente educativo, lo lleva al manejo efectivo de sus emociones, a través de relaciones empíricas emocionales, unidas a la racionalidad de los individuos y de sí mismo. Por consiguiente, el reconocimiento de sus emociones, juegan un papel esencial en el control positivo de sus sentimientos, presentes en el ser humano, convirtiéndolos en el factor más representativo de una



gerencia emocionalmente inteligente.

En consideración a lo anterior, el manejo efectivo de la inteligencia emocional por parte del gerente educativo, requiere de una personalidad sana, que influya en su carácter y habilidades para resolver problemas, tomar decisiones emocionalmente asertivas, que van más allá de una rutina técnica-administrativo; por lo tanto, la gerencia educativa, debe orientarse hacia lo racional y mecánico, pero también hacia el conocimiento emocional, porque las personas que asumen cargos de autoridad, poseen un cúmulo de emociones que deben aprender a canalizar de manera efectiva, sin dejar a un lado el pensamiento racional, es decir, debe mantener un equilibrio entre lo emocional y lo racional; para fortalecer sus conocimientos gerenciales, sin dejar a un lado el aspecto emocional, y a través de la inteligencia emocional podrá controlar sus emociones y ejercer una gerencia de calidad.

Por consiguiente, las emociones juegan un papel importante en el ejercicio de la gerencia educativa, aquí el gerente emocionalmente inteligente aprende a controlar sus emociones, manejarlas de manera efectiva, y no permite que sus reacciones emocionales afecten su desempeño, ni del personal a su cargo; porque cuando asume un cargo directivo, puede que sea inteligente racionalmente, pero ante una emoción descontrolada, puede no tener un buen nivel de inteligencia emocional del cual esté consciente, llevándole a cometer errores como consecuencia de ese estímulo que activó la emoción negativa, ocasionándoles problemas a nivel gerencial en un momento determinado. Por lo tanto, debe considerar una realidad gerencial que necesita un cambio, para obtener el éxito en la gestión a partir del manejo efectivo de la inteligencia emocional.

Finalmente, todo gerente educativo, requiere tener un conocimiento amplio de las necesidades básicas de los seres humanos, especialmente a nivel emocional. De allí que, en su rol como líder, debe desarrollar su capacidad de reconocer las necesidades emocionales del personal, y de la comunidad educativa; por lo que, debe estar presente en su liderazgo, así

como también en la motivación, lenguaje y valores; por lo tanto, debe tener claro lo que significa la autoconciencia emocional, la automotivación y la empatía para el éxito en el ejercicio de la gerencia emocional.

## REFERENCIAS

- Álvarez, M. y Santos, M. (1996). *Dirección de Centros Docentes. Gestión por proyectos*. Madrid: Escuela Española.
- Bisquerra, R. (2016). *10 ideas claves. Educación emocional*. Barcelona: Graó
- Colina, G. (2013). *Inteligencia emocional como factor determinante en el éxito de la gerencia educativa desde una visión transdisciplinaria*. Tesis Doctoral. No publicada. Universidad Yacambú. Barquisimeto. Lara.
- Cordero, O. (2006). *Caracterización de los tipos de liderazgo utilizados por directores de Escuelas Eficaces del Área Metropolitana De Caracas*. Trabajo de grado de Maestría. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós
- Kant, I. (2000). *Crítica de la razón pura*. México. Fondo de Cultura Económica
- Manes, J. M. (2004). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciales a nivel institucional*. Buenos Aires: Granica.
- Nieto, S. (2019). *Atributos resiliente del gerente educativo. Artículo científico*. Educere, vol. 23, núm. 75, pp. 487-497. Universidad de los Andes.
- Salovey, R Y Mayer, J. D. (1997). *Inteligencia emocional. Imaginación, cognición y personalidad*, vol. 9 (3), pp. 185-211
- Shapiro, L. (1999). *La inteligencia emocional de los niños*. Bilbao: Grupo Zeta
- , G. (2017, agosto 23). *Definición de empatía*. [Http://www.psicopedagogia.definicion/empatia](http://www.psicopedagogia.definicion/empatia) .