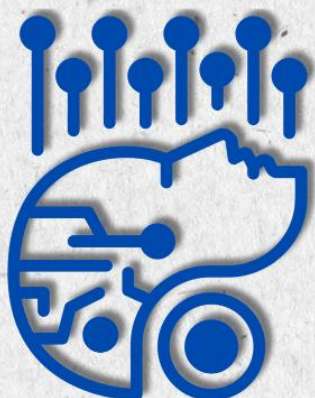


CIENCIA Y DESCUBRIMIENTO

Revista Científica Multidisciplinaria



ISSN 3073-1232
Año: 2026
Volumen: 4
Número: 2
abr-jun

**INTELIGENCIA EMOCIONAL:
HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN
ESCOLAR EN EL CONTEXTO
VENEZOLANO**

**EMOTIONAL INTELLIGENCE: A
STRATEGIC TOOL FOR
STRENGTHENING SCHOOL
MANAGEMENT IN THE VENEZUELAN
CONTEXT**

Autor:

Lcda. Hernández, Dayana Rosali
<https://orcid.org/0009-0005-4282-2197>
dayanah948@gmail.com

Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Núcleo de Investigación Educativa Paraguaná-Venezuela
Punto Fijo - Venezuela

Coautor:

Dr. Molina Delgado, Cesar Enrique
<https://orcid.org/0009-0002-9888-3640>
cesaremolinad@gmail.com

Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Núcleo de Investigación Educativa Paraguaná-Venezuela
Punto Fijo - Venezuela



Recibido: 07/02/2026

Aceptado: 01/03/2026

Publicado: 02/04/2026

**Inteligencia emocional: Herramienta estratégica para el
fortalecimiento de la gestión escolar en el contexto venezolano**
**Emotional Intelligence: A Strategic Tool for Strengthening School
Management in the Venezuelan Context**

Autor:

Lcda. Hernández, Dayana Rosali

<https://orcid.org/0009-0005-4282-2197>

dayanah948@gmail.com

Universidad Pedagógica Experimental Libertador

Núcleo de Investigación Educativa Paraguaná-Venezuela

Punto Fijo – Venezuela

Coautor:

Dr. Molina Delgado, Cesar Enrique

<https://orcid.org/0009-0002-9888-3640>

cesaremolinad@gmail.com

Universidad Pedagógica Experimental Libertador

Núcleo de Investigación Educativa Paraguaná-Venezuela

Punto Fijo – Venezuela



Resumen

La gestión escolar contemporánea exige competencias que integren aspectos técnicos y humanos, destacándose la Inteligencia Emocional como un factor clave para optimizar los procesos institucionales; en este contexto, el estudio analiza su incidencia en el fortalecimiento de la Gestión Escolar en una institución educativa venezolana; el objetivo fue determinar la relación entre ambas variables en el personal directivo y docente. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y correlacional, con un diseño no experimental y transeccional; la población estuvo conformada por 72 participantes, distribuidos en 48 docentes y 12 directivos, aplicándose un muestreo censal que permitió trabajar con la totalidad del universo; para la recolección de datos se utilizaron dos cuestionarios tipo Likert: el de Competencias de Inteligencia Emocional (CCIE-PE) y el de Percepción de la Gestión Escolar (CPFGE), ambos validados mediante juicio de expertos y con alta confiabilidad. Los resultados evidencian un nivel medio-alto de inteligencia emocional, con fortalezas en motivación y autoconciencia, y debilidades en autorregulación y empatía; en cuanto a la gestión escolar, se identificaron fortalezas en las dimensiones pedagógica y organizacional, mientras que la gestión administrativa y comunitaria presentan limitaciones. Se concluye que existe una relación directa entre la inteligencia emocional y la gestión escolar, determinándose que el fortalecimiento de las competencias emocionales del liderazgo constituye un factor estratégico para mejorar la eficacia institucional y la calidad educativa.

Palabras clave: Inteligencia Emocional, Gestión Escolar, Liderazgo Educativo, Modelo de Goleman, Eficacia Institucional.



Abstract

Contemporary school management requires competencies that integrate both technical and human aspects, with Emotional Intelligence standing out as a key factor for optimizing institutional processes; in this context, the study analyzes its influence on strengthening School Management in a Venezuelan educational institution; the objective was to determine the relationship between both variables among administrative and teaching staff. The research was conducted under a quantitative approach, with a descriptive and correlational scope, using a non-experimental and cross-sectional design; the population consisted of 72 participants, including 48 teachers and 12 administrators, applying a census sampling that allowed working with the entire population; data were collected using two Likert-type questionnaires: the Emotional Intelligence Competencies Questionnaire (CCIE-PE) and the School Management Perception Questionnaire (CPFGE), both validated through expert judgment and demonstrating high reliability. The results reveal a medium-high level of emotional intelligence, with strengths in motivation and self-awareness, and weaknesses in self-regulation and empathy; regarding school management, strengths were identified in the pedagogical and organizational dimensions, while administrative and community management show limitations. It is concluded that there is a direct relationship between emotional intelligence and school management, determining that strengthening the emotional competencies of leadership constitutes a strategic factor for improving institutional effectiveness and educational quality.

Keywords: Emotional Intelligence, School Management, Educational Leadership, Goleman Model, Institutional Effectiveness.



Introducción

La gestión escolar contemporánea exige el desarrollo de competencias que trasciendan la dimensión técnico-administrativa, orientándose hacia la comprensión y gestión de las dinámicas humanas que configuran los entornos organizacionales educativos; en este contexto, la Inteligencia Emocional (IE) y la Gestión Escolar (GE) emergen como constructos fundamentales para garantizar la eficacia institucional y la sostenibilidad de los procesos educativos.

En este marco, la Inteligencia Emocional es concebida no como un rasgo estático de la personalidad, sino como una herramienta estratégica operativa capaz de incidir directamente en la toma de decisiones, la resolución de conflictos y el liderazgo educativo; desde esta perspectiva, su aplicación permite dinamizar las dimensiones pedagógica, administrativa, organizacional y comunitaria de la gestión escolar.

El liderazgo educativo ha experimentado una transformación significativa en las últimas décadas, desplazándose desde enfoques centrados en el control hacia modelos que priorizan el desarrollo humano, la colaboración y la adaptabilidad; en este proceso, los aportes de Daniel Goleman han consolidado la inteligencia emocional como un eje clave para comprender la eficacia del liderazgo en contextos complejos.

Diversos estudios han evidenciado que el fortalecimiento de competencias emocionales en los directivos contribuye a la mejora del clima organizacional, al incremento del compromiso docente y a la reducción de la rotación del personal; además, la autorregulación emocional se posiciona como un factor determinante para la gestión del cambio y la resiliencia institucional en escenarios de incertidumbre.

No obstante, a pesar del consenso teórico existente, persisten limitaciones en la literatura científica, especialmente en lo que respecta al análisis operativo de las dimensiones de la inteligencia emocional en relación con las áreas funcionales de la gestión escolar; esta situación se agrava en contextos latinoamericanos, donde la evidencia empírica aún es insuficiente y fragmentada.

En el caso de la Unidad Educativa Colegio Sagrada Familia, ubicada en el municipio Carirubana, se identifican nudos críticos que afectan la eficacia de la gestión institucional, tales como la resistencia a la innovación curricular, la limitada capacidad de respuesta ante contingencias externas y debilidades en la gestión del talento humano;



estas problemáticas sugieren deficiencias en dimensiones clave de la inteligencia emocional, como la empatía, las habilidades sociales y la autorregulación.

Ante este escenario, el problema de investigación se centra en la ausencia de un diagnóstico científico que permita comprender de qué manera la inteligencia emocional actúa como una herramienta operativa para fortalecer la gestión escolar y superar los nudos críticos identificados; en consecuencia, se plantea la necesidad de analizar la relación entre ambas variables en un contexto educativo específico.

En coherencia con lo anterior, la investigación tiene como objetivo general determinar la relación entre la inteligencia emocional y el fortalecimiento de la gestión escolar en la Unidad Educativa Colegio Sagrada Familia; de manera complementaria, se propone diagnosticar el nivel de inteligencia emocional del personal directivo en sus dimensiones de autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

La relevancia del estudio se sustenta en una justificación integral que articula dimensiones sociales, teóricas, metodológicas y prácticas; desde el punto de vista social, se orienta a mejorar el clima organizacional y reducir el estrés laboral, mientras que en el plano teórico aporta evidencia empírica sobre la aplicabilidad del modelo de inteligencia emocional en el contexto venezolano, contribuyendo al fortalecimiento del conocimiento en el campo del liderazgo educativo.

En tal sentido, en el ámbito metodológico y práctico, la investigación proporciona instrumentos validados y confiables que pueden ser replicados en contextos similares, además de generar un diagnóstico científico que permitirá a la institución diseñar estrategias de formación directiva orientadas al desarrollo de competencias emocionales; de este modo, se favorece la optimización de la gestión escolar y se promueve un entorno educativo más eficiente, resiliente y centrado en el desarrollo humano.

Inteligencia Emocional (IE): El Modelo de Competencias

La investigación se fundamenta en el Modelo Mixto de Inteligencia Emocional propuesto por Daniel Goleman, el cual ha sido ampliamente actualizado y validado en estudios recientes dentro del ámbito organizacional y educativo; a diferencia de los enfoques centrados exclusivamente en habilidades cognitivas, este modelo permite operacionalizar la IE como un conjunto de competencias observables y desarrollables,



agrupadas en cinco dimensiones: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

Estas dimensiones son comprendidas como capacidades dinámicas que influyen directamente en el desempeño profesional y en la toma de decisiones estratégicas; investigaciones recientes evidencian que la inteligencia emocional del liderazgo incide significativamente en la eficacia institucional, el clima organizacional y el rendimiento del personal (Miao, Humphrey & Qian, 2022; Mattingly & Kraiger, 2023). En este sentido, la IE se configura como una herramienta operativa que permite al líder optimizar procesos, gestionar conflictos y promover entornos laborales saludables y productivos.

Gestión Escolar (GE) y Liderazgo Pedagógico

La Gestión Escolar se define como un proceso sistémico orientado a la planificación, organización, dirección y control de los recursos educativos, con el propósito de alcanzar objetivos institucionales y garantizar la calidad del aprendizaje; en el marco del liderazgo pedagógico, esta gestión trasciende el enfoque administrativo tradicional para centrarse en el impacto directo sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje y el desarrollo profesional docente.

Estudios recientes destacan que el liderazgo pedagógico influye significativamente en los resultados educativos y en la mejora continua de las instituciones (Hallinger & Kulophas, 2022; OECD, 2023); en este contexto, la GE se descompone en cuatro áreas funcionales: pedagógica, administrativa, organizacional y comunitaria, las cuales interactúan de manera interdependiente para asegurar el funcionamiento integral del sistema educativo.

Asimismo, la literatura contemporánea resalta que una gestión escolar efectiva requiere no solo competencias técnicas, sino también habilidades socioemocionales que permitan al directivo liderar procesos de cambio, fomentar la colaboración y fortalecer la cultura institucional (Bush, 2022).

Sinergia entre IE y las Áreas de Gestión: El Líder Resonante

La relación entre la Inteligencia Emocional y la Gestión Escolar se articula a través del concepto de liderazgo resonante, el cual describe la capacidad del líder para generar sintonía emocional con su equipo, favoreciendo un clima organizacional positivo y orientado al logro de objetivos; este enfoque ha sido retomado en investigaciones recientes que evidencian cómo la empatía y las habilidades sociales del líder influyen en la motivación y el compromiso del personal docente (Boyatzis, 2022; Cherniss, 2023).



En el contexto institucional, esta sinergia se manifiesta de forma operativa en diferentes ámbitos; en la gestión del cambio, la autorregulación y la motivación del directivo permiten reducir la resistencia docente frente a innovaciones curriculares; en la gestión de crisis, la estabilidad emocional facilita la toma de decisiones racionales y evita respuestas impulsivas ante situaciones adversas; en la eficacia administrativa, la autoconciencia contribuye a una planificación más realista y contextualizada de los recursos disponibles; de este modo, la inteligencia emocional no solo influye en el liderazgo, sino que actúa como un eje transversal que fortalece todas las áreas de la gestión escolar.

Hacia una Validación Operativa de la IE

A pesar de la solidez teórica que vincula la inteligencia emocional con el liderazgo educativo, la literatura reciente evidencia la necesidad de avanzar hacia modelos de validación empírica que permitan medir su impacto específico en los procesos organizacionales; diversos estudios señalan que, aunque existe evidencia correlacional, aún son limitadas las investigaciones que operacionalizan la relación entre dimensiones específicas de la IE y áreas funcionales concretas de la gestión (Zeidner, Matthews & Roberts, 2022; Fernández-Berrocal & Extremera, 2024).

En este sentido, la presente investigación busca superar el enfoque descriptivo predominante, proponiendo un análisis cuantitativo que permita establecer relaciones significativas entre competencias emocionales específicas y la eficacia de los procesos de gestión escolar; particularmente, se pretende determinar cómo dimensiones como las habilidades sociales o la empatía se correlacionan con indicadores de desempeño en áreas como la gestión administrativa o pedagógica en el contexto venezolano.

De esta manera, el estudio contribuye a la validación operativa de la inteligencia emocional como una herramienta estratégica para el fortalecimiento de la gestión escolar, aportando evidencia empírica contextualizada y relevante para la toma de decisiones en el ámbito educativo.

Métodos

La investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, enmarcado en el paradigma positivista, orientado a la medición objetiva de las variables Inteligencia Emocional y Gestión Escolar, así como al análisis estadístico de la relación existente entre ellas; este enfoque permite la recolección de datos numéricos y su posterior análisis



mediante procedimientos estadísticos, garantizando objetividad y rigor científico, tal como lo señalan Roberto Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), quienes destacan que la investigación cuantitativa busca establecer patrones y comprobar hipótesis a partir de datos medibles; en este sentido, el estudio asume un carácter descriptivo y correlacional, de acuerdo con lo planteado por Arias (2012), quien sostiene que este tipo de investigaciones permite caracterizar fenómenos y establecer relaciones entre variables sin intervenir en ellas.

Por un lado, se busca identificar y describir los niveles de las dimensiones de la inteligencia emocional, autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, en el personal educativo; por otro, se pretende determinar la fuerza y dirección de la relación entre dichas competencias y el fortalecimiento de la gestión escolar en sus áreas pedagógica, administrativa, organizacional y comunitaria; este planteamiento responde a lo indicado por Hadi et al. (2023), quienes enfatizan que los estudios correlacionales permiten comprender la interacción entre variables en contextos reales, aportando evidencia empírica para la toma de decisiones educativas.

En cuanto al diseño, la investigación es de tipo no experimental, debido a que las variables no serán manipuladas deliberadamente por el investigador, sino observadas tal como se presentan en su entorno natural; esta característica es consistente con lo planteado por Roberto Hernández-Sampieri, quien señala que en este tipo de diseño los fenómenos se analizan sin intervención directa; asimismo, el estudio es de corte transeccional o transversal, ya que la recolección de datos se realizará en un único momento temporal correspondiente al período académico 2025-2026.

Este diseño permitirá obtener una visión diagnóstica de la realidad institucional y analizar las relaciones existentes entre las variables en un momento específico; además, facilita la identificación de tendencias y patrones sin alterar las condiciones naturales del contexto educativo. De acuerdo con Medina et al. (2023), los estudios transversales son adecuados para investigaciones educativas que buscan describir y relacionar variables en contextos definidos, optimizando recursos y tiempo en el proceso investigativo.

La población está constituida por 72 miembros del personal directivo y docente de la Unidad Educativa Colegio Sagrada Familia del Municipio Carirubana, Estado Falcón, distribuidos en 48 docentes y 12 directivos, caracterizándose como una población finita y accesible; en consecuencia, se adopta un muestreo de tipo censal, incorporando



al 100% de los sujetos de estudio, lo cual permite trabajar con la totalidad del universo investigado sin recurrir a estimaciones.

Este procedimiento elimina el error muestral y garantiza una alta validez interna, así como la pertinencia directa de los resultados para la institución; además, fortalece la confiabilidad de los hallazgos al reflejar de manera exacta la realidad del contexto estudiado, tal como lo recomiendan Camacho, (2026) y Arias, (2012) en investigaciones aplicadas al ámbito educativo.

Para la recolección de la información se emplea la técnica de la encuesta, definida por Arias (2012) como un procedimiento que permite obtener información directamente de los sujetos sobre sí mismos o sobre un fenómeno específico; en este caso, se aplican cuestionarios estructurados con escala tipo Likert de cinco opciones de respuesta, diseñados en coherencia con el proceso de operacionalización de variables.

En este marco, se utiliza el Cuestionario de Competencias de Inteligencia Emocional del Personal Educativo (CCIE-PE) y el Cuestionario de Percepción de Fortalecimiento de la Gestión Escolar (CPFGE), los cuales permiten transformar los constructos teóricos en indicadores medibles; de esta manera, se garantiza la coherencia entre variables, dimensiones e ítems, facilitando la obtención de datos cuantificables, tal como lo plantean Medina et al. (2023) respecto a la importancia de instrumentos estructurados en estudios cuantitativos.

El procedimiento metodológico contempla, en primer lugar, la validación de contenido de los instrumentos mediante juicio de expertos, utilizando el coeficiente V de Aiken para asegurar la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems; posteriormente, se realiza una prueba piloto para determinar la confiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, lo cual permite garantizar la consistencia interna de los instrumentos y la precisión de las mediciones.

Una vez validados los instrumentos, se procede a la aplicación formal de los cuestionarios a la población objeto de estudio, considerando principios éticos como la confidencialidad y el consentimiento informado; finalmente, los datos obtenidos serán procesados mediante el software estadístico SPSS versión 26, desarrollando análisis descriptivos, pruebas de normalidad y análisis correlacionales, así como regresión lineal múltiple para determinar el peso predictivo de la inteligencia emocional sobre la gestión escolar, en concordancia con los lineamientos metodológicos propuestos por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018).



Resultado

Es importante señalar que el análisis se centra en la evaluación de las competencias de la Inteligencia Emocional en el personal directivo y docente, considerando sus cinco dimensiones fundamentales; los datos fueron obtenidos mediante un cuestionario tipo Likert, lo que permite identificar tendencias en la percepción de los participantes respecto a su desempeño emocional en el contexto laboral; este análisis busca determinar el nivel de desarrollo de dichas competencias y su incidencia potencial en el fortalecimiento de la gestión escolar.

Tabla 1

Dimensión 1: Autoconciencia

Categoría	Tendencia
Siempre	Alta frecuencia
Casi siempre	Muy alta frecuencia
A veces	Baja frecuencia
Casi nunca / Nunca	Muy baja frecuencia

Los resultados evidencian un alto nivel de autoconciencia en el personal, predominando las respuestas “siempre” y “casi siempre”; esto indica que los participantes reconocen sus emociones, fortalezas y limitaciones de manera constante, lo cual favorece la toma de decisiones reflexiva; sin embargo, la presencia ocasional de respuestas “a veces” sugiere que aún existen dificultades en situaciones complejas que requieren mayor introspección emocional.

Tabla 2

Dimensión 2: Autorregulación

Categoría	Tendencia
Siempre	Frecuencia media-alta
Casi siempre	Alta frecuencia
A veces	Frecuencia moderada
Casi nunca / Nunca	Baja frecuencia

Se observa un nivel adecuado de autorregulación, aunque menos consolidado que la autoconciencia; predominan respuestas positivas, pero aumenta la presencia de “a veces”, lo que refleja ciertas dificultades para manejar el estrés, controlar impulsos y mantener la calma en contextos de presión; esto indica una competencia funcional, pero susceptible de fortalecimiento.

**Tabla 3**

Dimensión 3: Motivación

Categoría	Tendencia
Siempre	Muy alta frecuencia
Casi siempre	Alta frecuencia
A veces	Baja frecuencia
Casi nunca / Nunca	Muy baja frecuencia

La motivación se posiciona como una de las dimensiones más fortalecidas, con predominio claro de respuestas “siempre”; esto evidencia compromiso institucional, persistencia y actitud positiva frente a los desafíos; la baja presencia de respuestas intermedias indica un alto nivel de involucramiento profesional en el logro de objetivos educativos.

Tabla 4

Dimensión 4: Empatía

Categoría	Tendencia
Siempre	Alta frecuencia
Casi siempre	Alta frecuencia
A veces	Frecuencia moderada
Casi nunca / Nunca	Muy baja frecuencia

Los resultados reflejan un buen nivel de empatía, especialmente en la comprensión de emociones y escucha activa; no obstante, la presencia de respuestas “a veces” evidencia que esta competencia no es completamente homogénea en todos los participantes; esto sugiere la necesidad de fortalecer habilidades relacionadas con la sensibilidad interpersonal y el apoyo emocional.

Tabla 5

Dimensión 5: Habilidades Sociales

Categoría	Tendencia
Siempre	Alta frecuencia
Casi siempre	Muy alta frecuencia
A veces	Frecuencia moderada
Casi nunca / Nunca	Baja frecuencia

Las habilidades sociales presentan un nivel favorable, destacándose la comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos; sin embargo, la variabilidad en las respuestas indica que no todos los participantes logran influir positivamente de manera constante en el clima organizacional; esto sugiere oportunidades de mejora en liderazgo interpersonal y gestión de relaciones.



En conjunto, los resultados muestran que la inteligencia emocional del personal se encuentra en un nivel medio-alto, con fortalezas claras en motivación y autoconciencia, mientras que la autorregulación, la empatía y las habilidades sociales requieren procesos de fortalecimiento para consolidar un liderazgo educativo más integral y efectivo.

Es pertinente señalar que el análisis se orienta a evaluar la Gestión Escolar en sus cuatro dimensiones funcionales: pedagógica, administrativa, organizacional y comunitaria; los datos obtenidos mediante el cuestionario tipo Likert permiten identificar tendencias en la percepción del personal respecto a la eficiencia de los procesos institucionales, lo cual facilita establecer fortalezas y áreas de mejora en la gestión.

Tabla 6

Dimensión 1: Gestión Pedagógica

Categoría	Tendencia
Siempre	Alta frecuencia
Casi siempre	Alta frecuencia
A veces	Frecuencia moderada
Casi nunca / Nunca	Muy baja frecuencia

Los resultados evidencian una gestión pedagógica favorable, con predominio de respuestas “siempre” y “casi siempre”, lo que indica que la institución promueve estrategias innovadoras, seguimiento académico y mejora continua; sin embargo, la presencia de respuestas “a veces” refleja ciertas limitaciones en la actualización docente y en la aplicación constante de estrategias inclusivas, lo que sugiere la necesidad de fortalecer la coherencia pedagógica en todos los niveles.

Tabla 7

Dimensión 2: Gestión Administrativa

Categoría	Tendencia
Siempre	Frecuencia media-alta
Casi siempre	Alta frecuencia
A veces	Frecuencia moderada
Casi nunca / Nunca	Baja frecuencia

La gestión administrativa presenta un nivel adecuado, caracterizado por organización y cumplimiento de procesos; no obstante, el incremento de respuestas “a veces” evidencia debilidades en la distribución de recursos, la optimización del tiempo y la claridad en la asignación de responsabilidades; estos aspectos reflejan áreas críticas que podrían afectar la eficiencia operativa si no se fortalecen.

**Tabla 8****Dimensión 3: Gestión Organizacional**

Categoría	Tendencia
Siempre	Alta frecuencia
Casi siempre	Alta frecuencia
A veces	Frecuencia moderada
Casi nunca / Nunca	Muy baja frecuencia

Los resultados muestran un clima organizacional positivo, donde predominan relaciones colaborativas, liderazgo efectivo y comunicación institucional; sin embargo, la presencia de respuestas intermedias indica que la gestión de conflictos y la participación del personal no son completamente homogéneas, lo que sugiere la necesidad de fortalecer prácticas de liderazgo participativo y cohesión institucional.

Tabla 9**Dimensión 4: Gestión Comunitaria**

Categoría	Tendencia
Siempre	Frecuencia media
Casi siempre	Frecuencia moderada
A veces	Alta frecuencia
Casi nunca / Nunca	Baja frecuencia

La gestión comunitaria se posiciona como la dimensión con mayor variabilidad en las respuestas, destacándose una presencia significativa de “a veces”; esto indica que, aunque existen esfuerzos por vincular la institución con la comunidad, dichas acciones no se desarrollan de manera constante; se evidencian debilidades en la participación de padres, la generación de alianzas y la integración escuela-comunidad, lo que representa una oportunidad clave de mejora institucional.

En conjunto, los resultados del instrumento evidencian que la gestión escolar se encuentra en un nivel medio-alto, con fortalezas en las dimensiones pedagógica y organizacional; sin embargo, la gestión administrativa presenta aspectos operativos a optimizar y la gestión comunitaria constituye el principal desafío, lo que sugiere la necesidad de implementar estrategias integrales que fortalezcan la articulación institucional y su proyección social.

Discusión

En relación con el primer objetivo específico, orientado a diagnosticar el nivel de Inteligencia Emocional del personal directivo, los resultados evidencian un desarrollo medio-alto, con fortalezas en las dimensiones de motivación y autoconciencia; este



hallazgo coincide con lo planteado por estudios recientes que destacan que estas competencias favorecen el compromiso organizacional y la toma de decisiones reflexiva; sin embargo, las debilidades identificadas en la autorregulación y empatía reflejan limitaciones en el manejo del estrés y la interacción interpersonal, lo que confirma la necesidad de fortalecer estas competencias para lograr un liderazgo más equilibrado y efectivo.

Respecto al segundo objetivo específico, enfocado en analizar el nivel de la Gestión Escolar en sus diferentes dimensiones, los resultados muestran un desempeño favorable en la gestión pedagógica y organizacional, lo cual se alinea con la literatura que resalta la importancia del liderazgo pedagógico en la mejora de los procesos educativos; no obstante, las debilidades observadas en la gestión administrativa y, especialmente, en la gestión comunitaria, evidencian una limitada articulación institucional con el entorno, lo que coincide con investigaciones que señalan que la falta de vinculación comunitaria reduce el impacto social de las instituciones educativas.

En relación con el tercer objetivo específico, orientado a establecer la relación entre la inteligencia emocional y el fortalecimiento de la gestión escolar, los resultados permiten inferir que existe una correspondencia directa entre ambas variables, ya que las dimensiones emocionales más desarrolladas se reflejan en mejores niveles de desempeño en la gestión institucional; este hallazgo respalda los postulados teóricos que conciben la inteligencia emocional como una herramienta estratégica para optimizar procesos organizacionales; en este sentido, las limitaciones detectadas en competencias como la autorregulación y las habilidades sociales explican parcialmente las debilidades en áreas como la gestión administrativa y comunitaria, lo que evidencia la necesidad de implementar estrategias formativas que integren el desarrollo emocional con la mejora de la gestión escolar.

Conclusiones

En relación con el primer objetivo específico, orientado a diagnosticar el nivel de la Inteligencia Emocional del personal directivo, se concluye que existe un desarrollo medio-alto de las competencias emocionales, destacándose la motivación y la autoconciencia como fortalezas clave; no obstante, se evidencian debilidades en la autorregulación y la empatía, lo que limita la capacidad de gestionar adecuadamente situaciones de presión y de fortalecer las relaciones interpersonales, por lo que resulta



necesario implementar procesos de formación orientados al equilibrio emocional y al liderazgo efectivo.

En cuanto al segundo objetivo específico, enfocado en analizar el nivel de la Gestión Escolar, se concluye que la institución presenta un desempeño favorable en las dimensiones pedagógica y organizacional, lo que refleja una base sólida en la conducción de los procesos educativos; sin embargo, se identifican debilidades en la gestión administrativa y comunitaria, especialmente en la optimización de recursos y la vinculación con el entorno, lo que evidencia la necesidad de fortalecer la planificación estratégica y la proyección social institucional.

Finalmente, respecto al tercer objetivo específico, orientado a establecer la relación entre la inteligencia emocional y la gestión escolar, se concluye que existe una relación directa y significativa entre ambas variables, dado que un mayor desarrollo de las competencias emocionales se asocia con una gestión institucional más eficiente; en este sentido, las limitaciones detectadas en dimensiones como la autorregulación y las habilidades sociales inciden negativamente en ciertos procesos de gestión, por lo que se determina que el fortalecimiento de la inteligencia emocional constituye un factor clave para optimizar el desempeño institucional y mejorar la calidad educativa.

Referencias

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme.
https://drive.google.com/file/d/0B0GG8H7NoaXTcFZrQVhQRTZBRF9JYWR2VnF2azB4cEs3Nzc0/view?resourcekey=0-cZgWuRm_CDyn_pHmyFsMgw
- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7th ed.).
<https://doi.org/10.1037/0000165-000>
- Bisquerra, R. (2009). *Psicopedagogía de las emociones*. Síntesis.
- Boyatzis, R. E. (2022). *The competent manager: A model for effective performance*. Wiley.
- Bush, T. (2022). *Educational leadership and management: Theory, policy, and practice*. SAGE Publications.
- Camacho Marín, R. J. (2026). *Investigación científica: Aprender a investigar más allá del método tradicional*. Editorial Ciencia y Descubrimiento.



- Cherniss, C. (2023). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Journal of Organizational Psychology*, 23(2), 45–60.
- Etkin, J. (2010). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Granica.
- Fernández-Berrocal, P., & Extremera, N. (2002). La inteligencia emocional como una habilidad esencial en la escuela. *Revista Iberoamericana de Educación*, 29(1), 1–6.
- Fernández-Berrocal, P., & Extremera, N. (2024). Emotional intelligence in education: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 15, 112233.
- Fuentes-Barría, H., et al. (2025). Inteligencia emocional y compromiso docente: Un análisis predictivo en contextos de vulnerabilidad. *Revista de Psicología Educativa*, 18(2).
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2017). *La inteligencia emocional en la empresa*. Ediciones B.
- Hadi, M., Martel, C., Huayta, F., Rojas, R., & Arias, J. (2023). *Metodología de la investigación: Guía para el proyecto de tesis*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.073>
- Hallinger, P., & Kulophas, D. (2022). Leadership and learning in schools: A review of empirical research. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3), 345–362.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996–2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177–199.
- Mattingly, V., & Kraiger, K. (2023). Can emotional intelligence be trained? A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100902.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–31). Basic Books.
- Medina, M., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2022). Emotional intelligence and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 1–25.



Mintrop, R. (2016). *Design-based school improvement: A practical guide for education leaders*. Harvard Education Press.

OECD. (2023). *Education at a Glance 2023: OECD Indicators*. OECD Publishing.

Pérez-Paredes, J. (2023). Programas de intervención en inteligencia emocional para directivos venezolanos: Una propuesta de resiliencia organizacional. *Investigación y Postgrado*, 38(1).

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.

Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2022). Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied Psychology Review*, 71(4), 987–1015.