

CIENCIA Y DESCUBRIMIENTO

Revista Científica Multidisciplinaria



ISSN 3073-1232

Año: 2026

Volumen: 4

Número: 2

abr-jun

DESCRIPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES SEGÚN LA LÍNEA DE GOLEMAN PARA EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL NIVEL DIRECTIVO DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS EN VENEZUELA

DESCRIPTION OF EMOTIONAL COMPETENCIES ACCORDING TO GOLEMAN'S FRAMEWORK FOR JOB PERFORMANCE AT THE MANAGERIAL LEVEL IN PUBLIC UNIVERSITIES IN VENEZUELA

Autor:

Lcda. Valles Lore, Taniusha de Jesús

<https://orcid.org/0009-0000-8671-7552>

vallestaniushaupel@gmail.com

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

Coautor:

Dra. Méndez Trómpiz, Carmen Evelia

<https://orcid.org/0009-0008-2203-9957>

carmenmendezupel@gmail.com

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



Recibido: 15/02/2026

Aceptado: 13/03/2026

Publicado: 24/04/2026

**Descripción de las competencias emocionales según la línea de
Goleman para el desempeño laboral en el nivel directivo de las
Universidades Públicas en Venezuela**

**Description of emotional competencies according to Goleman's
framework for job performance at the managerial level in public
universities in Venezuela**

Autor:

Lcda. Valles Lore, Taniusha de Jesús

<https://orcid.org/0009-0000-8671-7552>

vallestaniushaupel@gmail.com

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

Coautor:

Dra. Méndez Trómpiz, Carmen Evelia

<https://orcid.org/0009-0008-2203-9957>

carmenmendezupel@gmail.com

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



Resumen

El estudio aborda la importancia de las competencias emocionales propuestas por Daniel Goleman en el desempeño laboral de los directivos de las universidades públicas venezolanas, en un contexto caracterizado por alta complejidad organizacional, limitaciones estructurales y exigencias de gestión humana. El objetivo de la investigación fue describir las competencias emocionales y analizar su incidencia en el desempeño laboral del nivel directivo universitario, con el fin de comprender su valor como eje estratégico en la gestión institucional. La metodología se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con paradigma interpretativo, de tipo documental y descriptivo, sustentado en la revisión de fuentes científicas, normativas y teóricas. La población estuvo constituida por documentos académicos, artículos científicos y normativas legales relacionadas con inteligencia emocional y gestión educativa, mientras que la muestra fue intencional y criterial, seleccionando fuentes entre 2022 y 2026 por su pertinencia y vigencia. Se utilizaron fichas bibliográficas, matrices de análisis de contenido y triangulación hermenéutica como instrumentos principales para la organización e interpretación de la información. Los resultados evidencian que las competencias emocionales, especialmente la autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, influyen directamente en la eficiencia, el liderazgo y el clima organizacional de las instituciones universitarias. Asimismo, se identificó que el desempeño directivo en contextos de crisis depende más del manejo emocional que de los recursos materiales disponibles. Se concluye que la inteligencia emocional constituye un eje fundamental del desempeño laboral directivo, ya que permite sostener la gestión universitaria en escenarios de incertidumbre, fortaleciendo la resiliencia institucional y la continuidad de los procesos académicos en el sistema público venezolano.

Palabras clave: Inteligencia emocional; Gestión educativa; Liderazgo universitario; Desempeño laboral; Educación superior.



Abstract

The study addresses the importance of the emotional competencies proposed by Daniel Goleman in the job performance of administrators in Venezuelan public universities, in a context characterized by high organizational complexity, structural limitations, and demands for human management. The objective of the research was to describe emotional competencies and analyze their impact on the job performance of university management levels, in order to understand their value as a strategic axis in institutional management. The methodology was developed under a qualitative approach with an interpretive paradigm, of a documentary and descriptive type, based on the review of scientific, normative, and theoretical sources. The population consisted of academic documents, scientific articles, and legal regulations related to emotional intelligence and educational management, while the sample was intentional and criterion-based, selecting sources between 2022 and 2026 due to their relevance and timeliness. Bibliographic cards, content analysis matrices, and hermeneutic triangulation were used as the main instruments for organizing and interpreting the information. The results show that emotional competencies, especially self-awareness, self-regulation, motivation, empathy, and social skills, directly influence efficiency, leadership, and organizational climate in higher education institutions. Likewise, it was identified that managerial performance in crisis contexts depends more on emotional management than on available material resources. It is concluded that emotional intelligence constitutes a fundamental axis of managerial job performance, as it enables the sustainability of university management in uncertain scenarios, strengthening institutional resilience and the continuity of academic processes in the Venezuelan public system.

Keywords: Emotional intelligence; educational management; university leadership; job performance; higher education.



Introducción

La educación superior a nivel global enfrenta transformaciones profundas derivadas de la complejidad social, tecnológica y económica contemporánea, lo cual exige una gestión universitaria más flexible, humana y adaptativa; en el caso de Venezuela, estas demandas se intensifican debido a las condiciones sociopolíticas que impactan directamente el funcionamiento institucional, generando escenarios donde el liderazgo directivo debe responder no solo a criterios administrativos, sino también a dinámicas emocionales complejas (Cárdenas & Caballero, 2025; Hidalgo-Guerra et al., 2024).

En este contexto, la gestión universitaria requiere directivos capaces de articular equipos de trabajo en ambientes de incertidumbre, donde la dimensión humana adquiere un papel determinante; desde el marco legal, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) establece la educación como un derecho fundamental, lo que implica una responsabilidad ética significativa para quienes lideran estas instituciones; sin embargo, las limitaciones estructurales y la presión institucional generan tensiones constantes que afectan el desempeño organizacional (De-la-Puente-Acosta et al., 2024).

La universidad pública venezolana atraviesa una crisis multidimensional caracterizada por la migración del talento humano, la desmotivación laboral y la precarización de condiciones, configurando un entorno de alta entropía organizacional; en este escenario, el desempeño directivo no puede limitarse a enfoques tradicionales, sino que requiere integrar dimensiones emocionales que permitan sostener la cohesión institucional (Hipólito-Martínez, 2025; Terreros-Pesantez et al., 2025).

Frente a esta realidad, emerge la Inteligencia Emocional como un componente esencial del liderazgo educativo; de acuerdo con el enfoque propuesto por Daniel Goleman, las competencias emocionales influyen significativamente en el desempeño profesional, destacando habilidades como la autorregulación, la empatía y la motivación; no obstante, dado que esta teoría se originó en 1995, se retoma mediante cita secundaria en estudios recientes que validan su vigencia en contextos organizacionales contemporáneos (García Jaque, 2024, citando a Goleman, 1995).

En el ámbito directivo universitario, estas competencias adquieren una relevancia estratégica, ya que las decisiones tomadas impactan directamente en docentes, estudiantes y personal administrativo; en consecuencia, la capacidad de gestionar emociones propias y ajenas se convierte en una herramienta fundamental para sostener la



gobernanza institucional en contextos adversos (Yachi-Mendoza, 2024; Peralta Vázquez et al., 2024).

Asimismo, los directivos universitarios en Venezuela enfrentan disonancias emocionales constantes, debiendo equilibrar exigencias académicas con limitaciones estructurales, gestionar conflictos gremiales y mantener la estabilidad institucional; en este sentido, la inteligencia emocional no solo fortalece el liderazgo, sino que actúa como un mecanismo de resiliencia organizacional frente a la crisis (Gamarra Huamanttica, 2024).

Estas condiciones plantean interrogantes relevantes sobre el papel de las competencias emocionales en la gestión universitaria, tales como la influencia de la autorregulación en la toma de decisiones críticas o el impacto de la empatía en la retención del talento humano; dichas preguntas evidencian que el desempeño laboral en contextos complejos está estrechamente vinculado al perfil emocional del líder (Vinces-Sánchez et al., 2023).

En consecuencia, el propósito de este estudio es describir las competencias emocionales, desde la perspectiva teórica de Goleman, y su incidencia en el desempeño laboral de los directivos de universidades públicas venezolanas, con el fin de comprender las estrategias de liderazgo y resiliencia necesarias en contextos de alta vulnerabilidad organizacional; de esta manera, se busca aportar al fortalecimiento de una gestión educativa más humana, eficiente y sostenible (Cerna Muñoz et al., 2024)

Inteligencia emocional en la gestión universitaria contemporánea

La inteligencia emocional se ha consolidado como un constructo fundamental en la comprensión del comportamiento organizacional, especialmente en entornos educativos caracterizados por la complejidad y la incertidumbre; en este sentido, la evolución conceptual de la inteligencia emocional ha permitido trascender su dimensión psicológica para posicionarse como una competencia estratégica en la gestión institucional; estudios recientes destacan que el liderazgo efectivo en educación superior depende en gran medida de la capacidad del directivo para gestionar emociones, conflictos y relaciones interpersonales en contextos dinámicos (Consuegra et al., 2025; García-Peñalvo, 2024).

En el contexto de Venezuela, esta perspectiva adquiere mayor relevancia debido a las condiciones estructurales que afectan el funcionamiento de las universidades públicas; la inteligencia emocional permite al directivo responder de manera adaptativa a



escenarios de crisis, fortaleciendo la resiliencia institucional y la sostenibilidad de los procesos académicos (Mendoza Villamar et al., 2025).

Modelo de competencias emocionales de Goleman

El modelo propuesto por Daniel Goleman constituye uno de los referentes más influyentes en el estudio de la inteligencia emocional aplicada al liderazgo; aunque su formulación original se remonta a finales del siglo XX, investigaciones actuales continúan validando su pertinencia en contextos organizacionales complejos, mediante estudios que retoman sus postulados desde enfoques contemporáneos (Díaz Vera et al., 2024, citando a Goleman, 1998).

Este modelo se estructura en cinco dimensiones esenciales que orientan el desempeño del directivo; la autoconciencia permite reconocer el impacto emocional en la toma de decisiones, la autorregulación facilita el control de impulsos en situaciones críticas, la motivación impulsa el logro institucional más allá de incentivos externos, la empatía fortalece la comprensión del entorno humano y las habilidades sociales consolidan la capacidad de liderazgo y trabajo colaborativo; investigaciones recientes evidencian que estas competencias se correlacionan directamente con la efectividad del liderazgo educativo (Perezchica-Vega et al., 2024).

Desempeño laboral en el nivel directivo universitario

El desempeño laboral en el ámbito universitario se concibe como la manifestación observable de las competencias profesionales en la gestión institucional; en la actualidad, este concepto ha evolucionado hacia una visión integral que incorpora dimensiones emocionales, éticas y contextuales; estudios contemporáneos señalan que el desempeño directivo no puede evaluarse únicamente mediante indicadores cuantitativos, sino que debe considerar la capacidad de adaptación, liderazgo y toma de decisiones en contextos complejos (Valderrama Barragán et al., 2025).

En este sentido, el desempeño directivo se articula en torno a tres ejes fundamentales; la eficiencia en la gestión de recursos, el liderazgo transformacional como motor de cambio institucional y el clima organizacional como reflejo del bienestar colectivo; investigaciones recientes confirman que estos elementos están profundamente interrelacionados y condicionan la calidad educativa en las instituciones de educación superior (Sánchez et al., 2025).

Clima organizacional y bienestar emocional



El clima organizacional constituye un componente esencial del desempeño institucional, al reflejar las percepciones, emociones y relaciones que se desarrollan dentro de la organización; en el contexto universitario, este elemento adquiere una relevancia estratégica, ya que influye directamente en la motivación, el compromiso y la productividad del personal académico y administrativo; estudios recientes destacan que un clima organizacional positivo favorece la innovación, la colaboración y la estabilidad institucional (Vallejo Ballesteros et al., 2025).

Desde esta perspectiva, el bienestar emocional del talento humano se convierte en una responsabilidad directa del liderazgo institucional; la capacidad del directivo para gestionar emociones colectivas y generar ambientes de confianza se posiciona como un factor determinante en la sostenibilidad organizacional, especialmente en contextos de alta vulnerabilidad (Gamarra Rojas et al., 2025).

Integración entre inteligencia emocional y desempeño laboral

La relación entre inteligencia emocional y desempeño laboral se configura como un proceso dinámico y multidimensional, donde las competencias emocionales actúan como mediadoras del comportamiento organizacional; en este sentido, la inteligencia emocional no solo influye en la toma de decisiones, sino también en la forma en que se gestionan los recursos, se lideran equipos y se construyen relaciones institucionales; estudios recientes evidencian que existe una correlación significativa entre el desarrollo de competencias emocionales y la mejora del desempeño en contextos educativos (Torres Díaz et al., 2024).

Esta integración se manifiesta en la capacidad del directivo para transformar la complejidad organizacional en oportunidades de mejora, articulando el componente humano con los objetivos institucionales; en consecuencia, la inteligencia emocional se posiciona como un factor predictor del desempeño laboral, permitiendo sostener la operatividad institucional en contextos adversos.

Dimensión ética y normativa de la dirección universitaria

El ejercicio del liderazgo en las instituciones de educación superior se encuentra regulado por un marco normativo que establece principios éticos y legales para la gestión educativa; en el caso de Venezuela, la dirección universitaria se fundamenta en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley de Universidades (1970), la Ley Orgánica de Educación (2009/2022) y la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.



Estas normativas establecen la responsabilidad del directivo en la garantía del derecho a la educación, la eficiencia en el uso de los recursos y la protección del bienestar del talento humano; en este sentido, la inteligencia emocional se convierte en un componente clave para el cumplimiento de estas disposiciones, al permitir una gestión ética, transparente y centrada en el desarrollo humano; investigaciones recientes destacan que la ética en la gestión educativa está estrechamente vinculada con la capacidad emocional del líder para tomar decisiones justas y equilibradas (Xavier Muniz & Dutra Moresi, 2026).

Métodos

La presente investigación se enmarca en el paradigma interpretativo con enfoque cualitativo, orientado a comprender las competencias emocionales y su incidencia en el desempeño laboral desde la perspectiva de los actores y los significados que estos construyen en su contexto, tal como lo plantean Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018), quienes sostienen que este enfoque permite analizar fenómenos complejos en su dimensión subjetiva; asimismo, se asume una naturaleza documental–descriptiva, ya que se busca caracterizar y profundizar teóricamente la relación entre inteligencia emocional y desempeño directivo en universidades públicas venezolanas, siguiendo los postulados de Arias (2022), quien define este tipo de investigación como aquella que describe, analiza e interpreta realidades sin manipulación de variables.

El diseño adoptado es bibliográfico, sustentado en la revisión sistemática de fuentes científicas, lo cual permite construir un cuerpo teórico sólido a partir de documentos previamente publicados, en coherencia con lo expuesto por Manual UPEL (2025); Hadi et al. (2023), quienes destacan que la investigación documental facilita la interpretación crítica del conocimiento existente; del mismo modo, se integra la perspectiva de Camacho, (2026), quien enfatiza que este tipo de estudios trasciende la recopilación de información para generar nuevas comprensiones teóricas a partir del análisis reflexivo.

La población estuvo constituida por el universo de documentos científicos, normativos y académicos relacionados con la inteligencia emocional y el desempeño laboral en el ámbito educativo superior, mientras que la muestra fue intencional y criterial, seleccionando fuentes relevantes bajo parámetros de calidad, pertinencia y vigencia, en correspondencia con los planteamientos de Medina et al. (2023), quienes señalan que la



selección de fuentes debe garantizar rigor científico y coherencia con el objeto de estudio; en este sentido, se priorizaron artículos indexados, libros especializados y documentos legales vinculados al contexto venezolano.

En cuanto a los instrumentos, se emplearon fichas bibliográficas y matrices de análisis de contenido, las cuales permitieron organizar, categorizar y sintetizar la información recolectada, facilitando la interpretación de los datos documentales, de acuerdo con lo establecido por Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018), quienes destacan la importancia de estos instrumentos en estudios cualitativos; adicionalmente, se utilizó la matriz de triangulación como recurso para contrastar los aportes teóricos y fortalecer la validez del análisis.

El procedimiento se desarrolló en tres momentos articulados: el primero correspondió a la fase heurística, orientada a la búsqueda, selección y recopilación del material bibliográfico pertinente; el segundo momento fue la fase hermenéutica, en la cual se realizó la interpretación profunda de los contenidos, estableciendo relaciones entre las categorías de estudio; finalmente, se ejecutó la fase de triangulación, donde se confrontaron los distintos enfoques teóricos para construir una visión integradora del fenómeno. Este proceso metodológico permitió consolidar un análisis riguroso y coherente, garantizando que los resultados emergieran de una lectura crítica y reflexiva del corpus documental, en concordancia con los aportes de Hadi et al. (2023) y Medina et al. (2023).

Resultado

Tabla 1.
Dimensión: Autoconciencia y desempeño directivo

Elemento	Hallazgo cualitativo	Interpretación del desempeño
Fundamento normativo	Ley de Universidades: responsabilidad del directivo sobre la gestión institucional	El directivo se reconoce como eje de control y coherencia institucional
Evidencia documental	La autoconciencia se vincula con reconocimiento de emociones y debilidades del líder	Influye directamente en la toma de decisiones y clima organizacional
Manifestación real	El liderazgo se afecta por la autopercepción emocional del directivo	“Gestión de espejo” donde el estado interno impacta la institución
Resultado crítico	Baja autoconciencia genera decisiones reactivas	Se debilita la estabilidad organizacional



La autoconciencia se configura como base del liderazgo universitario, donde el reconocimiento emocional del directivo determina la calidad de su gestión, evidenciándose que el desempeño institucional depende de su equilibrio interno.

Tabla 2.

Dimensión: Autorregulación y eficiencia institucional

Elemento	Hallazgo cualitativo	Interpretación del desempeño
Fundamento normativo	Constitución: continuidad del servicio educativo	Obligación de sostener la operatividad en contextos críticos
Evidencia documental	La autorregulación implica control de impulsos y decisiones bajo presión	Relación directa con rendimiento organizacional
Manifestación real	Decisiones tomadas en crisis con escasos recursos	Resiliencia administrativa sostenida
Resultado crítico	Control emocional fortalece eficiencia operativa	Reduce conflictos y errores de gestión

La autorregulación se evidencia como competencia clave para sostener la eficiencia en escenarios de alta presión institucional, garantizando continuidad operativa pese a limitaciones estructurales.

Tabla 3.

Dimensión: Motivación y sostenibilidad institucional

Elemento	Hallazgo cualitativo	Interpretación del desempeño
Fundamento normativo	Educación como derecho y deber social	Compromiso ético del directivo
Evidencia documental	Motivación vinculada al logro y propósito organizacional	Influye en productividad y compromiso
Manifestación real	Motivación no económica sino institucional	Persistencia del liderazgo en crisis
Resultado crítico	La motivación sostiene la continuidad del sistema	Evita la deserción organizacional

La motivación se presenta como fuerza interna de sostenibilidad, donde el liderazgo se mantiene no por incentivos materiales sino por compromiso ético con la institución.

Tabla 4.

Dimensión: Empatía y clima organizacional

Elemento	Hallazgo cualitativo	Interpretación del desempeño
Fundamento normativo	LOPCYMAT: bienestar del trabajador	Protección del clima psicosocial
Evidencia documental	Empatía mejora relaciones laborales y rendimiento	Incrementa cohesión del equipo
Manifestación real	Mediación de conflictos y contención emocional	Gestión humana del conflicto institucional



Resultado crítico	Mejora clima organizacional	Reduce tensiones y rotación laboral
-------------------	-----------------------------	-------------------------------------

La empatía se convierte en un factor regulador del clima institucional, fortaleciendo la cohesión y reduciendo conflictos en entornos universitarios complejos.

Tabla 5.

Dimensión: Habilidades sociales y liderazgo institucional

Elemento	Hallazgo cualitativo	Interpretación del desempeño
Fundamento normativo	Ley de Universidades: representación y mediación	Gestión de relaciones externas e internas
Evidencia documental	Habilidades sociales fortalecen liderazgo efectivo	Mejora comunicación y redes
Manifestación real	Diplomacia institucional para gestionar crisis	Construcción de redes de apoyo
Resultado crítico	Liderazgo basado en influencia y negociación	Sostiene la operatividad institucional

Las habilidades sociales configuran el liderazgo universitario como un proceso de negociación constante, donde la capacidad relacional define la supervivencia institucional.

Los hallazgos evidencian que las competencias emocionales no funcionan de manera aislada, sino integrada, configurando un modelo de desempeño directivo basado en la gestión emocional del liderazgo; la universidad pública venezolana depende críticamente de la capacidad del directivo para autorregularse, motivarse, empatizar y relacionarse, lo cual redefine la eficiencia institucional como un fenómeno humano más que técnico.

Discusión

La triangulación de los hallazgos permite evidenciar una reconfiguración estructural de las competencias emocionales en los directivos de las universidades públicas venezolanas, donde las dimensiones propuestas por Goleman dejan de ser atributos complementarios para convertirse en ejes obligatorios del desempeño laboral; en este sentido, la inteligencia emocional se posiciona como una condición de sostenibilidad institucional en contextos de alta incertidumbre, donde la gestión ya no se limita a lo técnico-administrativo, sino que se extiende a la regulación de la subjetividad organizacional.

La autoconciencia emerge como la dimensión más determinante en la configuración del liderazgo universitario, al contrastarse el marco legal con los hallazgos empíricos de Ortiz (2024), Gongora (2025) y Cajamarca et al. (2023); el desempeño se



expresa como una “gestión de espejo”, donde el directivo reconoce que su estado emocional impacta directamente en la dinámica institucional. Desde esta lógica, el liderazgo deja de centrarse exclusivamente en la ejecución de funciones para convertirse en una responsabilidad emocional que sostiene la cohesión del sistema académico.

En cuanto a la autorregulación, su vínculo con la obligación constitucional de garantizar la continuidad del servicio educativo revela su carácter estratégico en la gestión universitaria; los aportes de Carrasco et al. (2023), Ochoa (2025) y Meléndez (2025) permiten comprender el desempeño como una forma de resiliencia administrativa, donde las decisiones se toman bajo presión extrema sin recursos suficientes; este control emocional actúa como un mecanismo de equilibrio que evita la fragmentación institucional y sostiene la operatividad en condiciones de precariedad estructural.

Por lo tanto, la motivación, la empatía y las habilidades sociales se consolidan como dimensiones integradoras del desempeño directivo.; la motivación de trascendencia descrita por Lorenzo (2022) y Guerrero (2025) explica la permanencia institucional en ausencia de incentivos materiales, mientras que la empatía, según Vásquez (2024), Gómez (2010) y Jiménez et al. (2023), se configura como contención psicosocial frente al desgaste del talento humano.

A su vez, las habilidades sociales permiten la construcción de redes estratégicas de cooperación, lo que garantiza la sostenibilidad operativa; en conjunto, la inteligencia emocional se configura como el eje transversal que sostiene la resiliencia universitaria y redefine el liderazgo como un acto de equilibrio entre humanidad, gestión y supervivencia institucional.

Conclusiones

La investigación permite redefinir el rol del directivo en la educación superior pública venezolana, al transitar desde un enfoque administrativo tradicional centrado en la eficiencia operativa hacia un paradigma sustentado en la Inteligencia Emocional, en este sentido, se concluye que el desempeño laboral en estos cargos ya no puede comprenderse como una simple ejecución técnica de funciones, sino como un proceso complejo de gestión humana, donde las competencias emocionales constituyen el eje estructurante de la acción directiva, bajo esta perspectiva, la inteligencia emocional deja de ser un componente accesorio para convertirse en el fundamento que sostiene la capacidad de conducción institucional en contextos de alta incertidumbre.



Asimismo, se determina que la capacidad de gestionar emociones bajo condiciones de presión extrema se configura como el principal predictor del desempeño exitoso en el nivel directivo universitario, superando en relevancia a los indicadores tradicionales vinculados al coeficiente intelectual o a las competencias técnicas aisladas, en consecuencia, la estabilidad emocional del líder incide directamente en la continuidad de los procesos académicos y administrativos, lo que evidencia que la sostenibilidad institucional depende en gran medida de la madurez emocional del directivo y de su capacidad para sostener decisiones equilibradas en escenarios de crisis permanente.

Desde una perspectiva estratégica, los hallazgos evidencian la consolidación de un perfil emergente de liderazgo en la universidad pública venezolana, caracterizado por la resiliencia emocional, en este marco, la autorregulación y la motivación interna se constituyen en mecanismos esenciales para enfrentar la fragilidad institucional, mientras que la empatía y las habilidades sociales adquieren un valor funcional en la gestión del talento humano, ya que permiten contener la fuga de personal, fortalecer el clima organizacional y sostener la cohesión institucional, de este modo, la gestión empática se configura como una herramienta clave para la permanencia del capital humano y la estabilidad del sistema universitario.

En tal sentido, se establece la necesidad de reorientar la concepción del éxito directivo hacia una visión centrada en la sostenibilidad emocional e institucional, por lo que se recomienda la incorporación de programas de formación continua en competencias emocionales dirigidos a los cuadros directivos universitarios, con énfasis en la autoconciencia, la autorregulación y las habilidades sociales, en este sentido, se asume que la ausencia de un desarrollo sistemático de estas competencias incrementa el riesgo de debilitamiento estructural de las instituciones, por lo tanto, el fortalecimiento de la inteligencia emocional se proyecta como una condición indispensable para garantizar la continuidad, estabilidad y proyección de la educación superior en el contexto venezolano contemporáneo.

Referencias

- Arias, F. (2022). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (8.ª ed.). Editorial Episteme, C.A.
- Bracho-Fuenmayor, P. L. (2023). Habilidades de liderazgo en tiempos de cambio: Una mirada en las universidades del Zulia-Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, XXIX(3), 517–530. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9102171>



- Cajamarca González, M. del P., Franco, A. I. A., Bonilla Rosero, A. M., Chiquinga Yanchatipan, K. B., & Puentes Sánchez, G. I. (2023). Inteligencia emocional en directivos de educación básica en América Latina, 2020–2022. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 171–181. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.602>
- Camacho Marín, R. J. (2026). *Investigación científica: Aprender a investigar más allá del método tradicional*. Editorial Ciencia y Descubrimiento.
- Carrasco-Valencia, J. E., Gonzales-Sánchez, A. B., & Cayllahue-Huaman, M. L. (2023). Inteligencia emocional y competencias gerenciales del liderazgo directivo. *Revista Agustina de Educación*, 2(1), 61–72. <https://doi.org/10.71727/rae.v2i1.111>
- Cárdenas, J. P., & Caballero, M. P. (2025). Gestión pedagógica contemporánea y tendencias emergentes en educación. *Revista Qualitas*, 29(5). <https://doi.org/10.55867/qual29.05>
- Cerna Muñoz, C. A., et al. (2024). Gestión educativa y liderazgo transformacional. *Searching Journal*. <https://doi.org/10.46363/searching.v5i2.3>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial N.º 36.860 (Extraordinaria).
- De-la-Puente-Acosta, N. M., et al. (2024). La gestión educativa como esencialidad en el desempeño docente. *Koinonía*, 8(17). <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i17.3147>
- Gamarra Huamantlica, J. C. (2024). Liderazgo directivo en la educación: Una revisión literaria. *Horizontes*. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.841>
- García Jaque, C. (2024). Liderazgo pedagógico como factor de mejora educativa. *LATAM Revista*. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2953>
- García-Peñalvo, F. J. (2024). IA generativa en educación. <https://doi.org/10.14201/eks.31942>
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós.
- Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós.
- Gongora, A., & García, A. (2025). Contribución de la inteligencia emocional al rendimiento laboral en entornos educativos públicos. *Revista Horizonte Empresarial*, 12, 129–143.
- Guerrero, J. (2025). Inteligencia emocional: habilidad blanda obligatoria en gerentes venezolanos. *Gerentia*. <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/view/1582/2026>



- Guirao-Goris, J. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. Universidad de Alicante.
- 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>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. McGraw-Hill.
- Hidalgo-Guerra, M. R., Centeno-Tenorio, D. V., Criollo-Portilla, G. M., & Castillo-Montúfar, C. R. (2024). La gestión educativa como indicador de eficiencia en el clima organizacional. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(6), 1136–1151.
<https://doi.org/10.33386/593dp.2024.6.2817>
- Hipólito-Martínez, F. T. (2025). Gestión del conocimiento y competencias digitales en docentes. *Revista Koinonía*. <https://doi.org/10.35381/e.k.v8i2.4855>
- Jiménez, W., Silva, I., Telenchana, P., & Hernández, H. (2023). Efectos de la inteligencia emocional en el liderazgo universitario. *RELIGACIÓN*, 8(37).
<https://doi.org/10.46652/rgn.v8i37.1071>
- Laurens Narváez, L. L. (2025). Liderazgo transformacional e inteligencia emocional en la gestión directiva educativa. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 5(12), 13–26.
<https://doi.org/10.53595/rlo.v5.i12.116>
- Ley de Universidades. (1970). Gaceta Oficial N.º 1.429 (Extraordinaria).
- Ley Orgánica de Educación. (2009). Gaceta Oficial N.º 5.929 (Extraordinaria).
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT). (2005). Gaceta Oficial N.º 38.236.
- Lorenzo, Y. (2022). Competencias emocionales en directivos universitarios. *Revista Chakiñan*, (17), 172–187. <https://doi.org/10.37135/chk.002.17.11>
- Medina, M., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Inudi Perú.
<https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>
- Meléndez, M. (2023). Gerencia emergente e inteligencia emocional en instituciones públicas. UTSO.
- Nava Petit, D. (2026). Inteligencia ética e inteligencia emocional en la resiliencia empresarial. *Revista CICAG*, 23(2). <https://doi.org/10.36390/zmjh8w06>
- Ochoa, G. I. (2025). Procesos administrativos y comportamiento organizacional. UPEL.



- Ortiz, I. (2024). Inteligencia emocional y desempeño laboral directivo. UPEL.
- Peralta Vázquez, E. F., et al. (2024). Influencia de la gestión en estilos de liderazgo directivo. *Arandu UTIC*. <https://doi.org/10.69639/arandu.v12i2.1098>
- Terreros-Pesantez, D. F., Vásquez-Eraza, E. J., & Ramón-Poma, G. M. (2025). Inteligencia artificial en la gestión docente. *Resistances*. <https://doi.org/10.46652/resistances.v6i12.192>
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2024). *Manual de trabajos de grado*. FEDUPEL.
- Vásquez, W. (2025). Comunicación asertiva en la gestión gerencial. UPEL.
- Vinces-Sánchez, O. J., Ramírez-Mayón, L. B., & Paladines-Condoy, J. J. (2023). Planificación educativa y gestión institucional. *Revista Sociedad & Tecnología*, 6(2), 322–334. <https://doi.org/10.51247/st.v6i2.376>
- Yachi-Mendoza, J. C. (2024). Liderazgo directivo y calidad educativa. *Revista Docentes* 2.0. <https://doi.org/10.37843/rtded.v17i1.480>