

# Gestión de emociones y calidad educativa

*Anibal Mera Rodas*

EPG Universidad César Vallejo

*Miriam Yolanda Montenegro*

*Fernández*

*Gustavo Alonso Mondragón*

*Hernández*

*Julio Eduardo Moscol Lucero*

*Edgar Uriarte Bernal*

*Ángel Johel Centurión Larrea*

El tema del presente estudio nace por la exigencia de evidenciar la influencia de la gestión de las emociones para mejorar la calidad educativa en el contexto educativo a partir de las percepciones de los directivos de una institución educativa privada de la provincia de Chiclayo - Perú. Por tal motivo se propuso como objetivo analizar la influencia de la gestión de emociones en la mejora de la calidad educativa. La investigación tiene un enfoque cualitativo, estuvo dirigida principalmente a explorar y obtener una comprensión de las opiniones, creencias y motivaciones de los directivos respecto al manejo y dirección de las emociones para lograr la calidad educativa. Se empleó la metodología de investigación de caso único y se optó por la técnica de la entrevista semiestructurada, por ser la más indicada para cumplir con este propósito de investigación. El análisis de los hallazgos permitió descubrir que los directivos tienen como principal prioridad la formación de los padres de familia mediante talleres y programas, igualmente se pudo comprobar que la comunidad educativa realiza sus actividades por motivos trascendentes; la confianza de los directores en sus profesores se refleja en el trabajo coordinado con sus pares y estudiantes; asimismo, buscan difundir el ideario del colegio entre los agentes de la educación a través de un liderazgo basado en valores. Se concluye que la gestión de emociones constituye un factor determinante para el logro la calidad educativa.

**Palabras clave:** Desempeño; Docente; Formación; Innovación Pedagógica; Liderazgo.

---

## Abstract

The subject of this study arises from the requirement to demonstrate the influence of the management of emotions to improve educational quality in the educational context from the perceptions of the directors of a Private Educational Institution in the province of Chiclayo. For this reason, it was proposed as an objective to analyze the influence of the management of emotions in the improvement of the educational quality of a Non-State Educational Institution. The present research has a qualitative approach, it was mainly aimed at exploring and obtaining an understanding of opinions, beliefs, motivations, etc. of managers regarding the management and direction of emotions to achieve educational quality. The single case study analysis was used and the semi-structured interview, as it was the most indicated to fulfill this research purpose. The analysis of the findings allowed us to discover that the directors have as their main priority the training of parents through scholar activities and programs, it was also possible to verify that the educational community carries out its activities for transcendent reasons; the trust of the directors in their teachers is reflected in the coordinated work with their peers and students; likewise, they seek to spread the ideology of the school among the agents of education through a leadership based on values. It is concluded that the management of emotions constitutes a determining factor for the achievement of educational quality.

**Keywords:** Performance; teacher; Educational training; pedagogical innovation; Leadership.

## Introducción

En estos tiempos donde el entorno de la educación se ha visto sustancialmente alterado por el contexto pandémico COVID-19, es indispensable repensarse la calidad educativa que se espera lograr en nuestras instituciones. Por la coyuntura antes mencionada se necesita determinar si el manejo de las emociones contribuye como factor determinante de esta, desde la percepción de los directivos de una institución. Para realizar este estudio se partió del siguiente cuestionamiento ¿cuáles son las percepciones de los directivos de una Institución Educativa (I.E.) respecto a la gestión de las emociones como factor de la calidad educativa? Para conseguir este propósito, se planteó como objetivo general, analizar las percepciones de los directivos respecto a la gestión de las emociones como factor de calidad en una I.E. privada de Chiclayo. Determinándose dos categorías de estudio, gestión de las emociones y calidad educativa; las mismas que generaron subcategorías a partir de las cuales se originaron preguntas que fueron formuladas a los informantes.

## Marco conceptual

Se explican los términos gestión de las emociones y calidad educativa, los mismos que se relacionan con el verdadero sentido del proceso educativo. Para ello, se plantearon definiciones de los términos de gestión, emociones, calidad y educación.

### La gestión de las emociones

Romero (2012), al referirse a gestión, habla de gestión política y operativa; la primera, está relacionada con ejecución de la agenda de los directivos de acuerdo a las necesidades de la institución; mientras que la segunda, está en concordancia con la organización interna (Romero, 2012 p.5), esto hace notar que hablar de gestión es referirse a las funciones propias de los dirigentes o líderes de una empresa o institución. Sin embargo, el concepto en sí tiene varias acepciones como, acción o efecto de administrar o acción o efecto de gestionar; esto a su vez puede referirse a la forma de manejar o conducir una situación problemática (RAE, 2020). En este sentido y siguiendo el mismo significado, cuando se habla del concepto de gestión, se refiere a la manera de administrar, gestionar, dirigir, conducir una situación; dicho de otra manera, a la forma cómo se asume o se lleva a cabo las responsabilidades de cualquier proceso.

Por otro lado, el término “Emoción” procede del latín movere «moverse», más el prefijo «e-», significando «movimiento hacia». Refiere que en toda emoción hay una inclinación a la acción (Goleman, 1995). El mismo autor señala que “emoción está relacionada al sentir, pensar, estados biológicos, psicológicos y el tipo de tendencias a la acción que lo caracterizan” (Goleman, 1995, p. 183). De lo dicho por el autor, se desprende que las emociones mueven, empujan o jalan en direcciones según nuestras necesidades, siendo así que “pueden actuar como amplificadoras, atrayendo nuestra atención más intensamente hacia algo que observamos” (Emerald y Carpenter, 2015, p. 742). Incluso se llega a descubrir la existencia de unas emociones positivas indicando que “originan en el niño una actitud de seguridad, indagación, gozo y anhelo transformándose en el centro fundamental en todo comportamiento constructivo” (Del Barrio, 2005, p. 163). En este mismo contexto, las emociones negativas, por el contrario, estimulan sentimientos desagradables y consideran a la situación que se presenta como dañina (Sales, 2019). Recogiendo las ideas de los autores mencionados, las emociones forman parte inseparable de la vida organizacional (Ashforth y Humphrey, 1995, p. 98).

Explicados los conceptos de Gestión y Emociones, se puede analizar con más detalle el significado de Gestión de las emociones, se entiende como un proceso tendiente a dirigir, manejar, administrar las emociones, partiendo del concepto de gestión. Sin embargo, conviene recoger las ideas que sobre este tema exponen.

La gestión de emociones consiste en conocer la forma cómo éstas se manifiestan en la persona con la finalidad de encontrar la manera de trabajar cada una de ellas, conduciendo nuestra conducta en función de nuestro estado de comportamiento (Cano y Zea, 2018), ya que se refleja en nuestras propias experiencias, regulándolas a la praxis pedagógica, confirmando que esta tendría que ser una transformación que dé preponderancia en los niveles de conducta de los docentes en determinadas situaciones problemáticas de la institución. Se considera que la plana docente debe superar los momentos difíciles, conflictos en el colegio y dificultades para interrelacionarse de manera emocional y coherente con los estudiantes de forma horizontal; en aras de alcanzar habilidades intrapersonales e interpersonales (Hernández, 2017, p. 83).

Estas competencias emocionales son las que forman parte de lo que el autor llama inteligencia emocional y que la define como una destreza para reconocer el sentir propio y de los demás, como también la motivación y la forma de manejarse personal y grupalmente (Goleman, 1995, p. 331). De lo dicho anteriormente, se desprende que el manejo de las emociones se da en dos direcciones, siguiendo la forma cómo nos relacionamos con nosotros mismos y con los demás, en este sentido se habla de las competencias intrapersonales e interpersonales. Las competencias intrapersonales, a las que Gardner (1983) llama Inteligencia intrapersonal, definiéndolas como capacidad de autocomprensión y autocontrol, habilidades que nos direccionan a ser originales, así como manifestarnos coherentemente en la vida. Por lo mencionado, es importante tener un conocimiento propio, lo que se quiere es conducir nuestra vida emocional, los sentimientos, tener la capacidad de poder interpretar nuestra conducta tal como somos exactamente. Mientras que el autocontrol muestra de manera positiva las acciones, saber tomar decisiones, manejar correctamente las emociones y tener pensamientos que coadyuven a ser mejores personas y alcanzar nuestras metas.

Las competencias interpersonales, por el contrario, se construyen desde un punto original habiendo diferencias con los pares, contrastes con las manifestaciones de los demás, formas de ser, impulsos y prioridades (Goleman, 1996). Es decir, cada persona tiene características particulares, siendo diferentes a sus pares, ya que cada uno tiene sentimientos, cualidades, motivaciones y proyecciones propias.

La gestión de las emociones es una tarea de mucha importancia y por lo mismo debe ser trabajada en la escuela "La gestión de las emociones como tarea de la escuela pretende, quizás, erradicar el conflicto y evitar los disensos, normalizar las respuestas y expresiones a través del entrenamiento de las emociones mediante juegos, libros, terapias, prácticas espirituales" (Michea, 2002, p. 12). Esta actividad nos permitirá lograr mejores resultados en nuestros estudiantes y por ende una mejor calidad educativa.

### **La calidad educativa**

La transformación de concepto de educación se manifiesta en los cambios de la sociedad, la educación está ligada a la historia de las sociedades que se reproducen y transforman como consecuencia del cambio y de la transmisión de un paradigma cultural ideal (Dubet, 2010) haciendo referencia a Durkheim. Por otro lado, la educación se manifiesta en la transformación total y en su aporte al desarrollo intelectual, humanista y su aporte a la participación ciudadana (SINEACE, 2016, p. 9). De lo dicho por estos autores se deduce que la educación se relaciona con la transformación social puesto que valoran el aspecto o función de servicio que tiene la tarea educativa, sin descuidar la parte personal que es el punto de partida para el cambio o proyección a la sociedad. Igualmente, puede decirse que el término en cuestión, se relaciona con la capacidad de crecer en autonomía, como lo hace ver Medina (1989), cuando afirma que la educación es una correspondencia a un estímulo y ayuda comunitaria en la vida de los demás, con la finalidad de gobernarse y proyectarse asimismo y decidir independientemente ante situaciones de manera responsable (Medina, 1989, p. 19-20).

En lo referente a la calidad, es prioritario conocer su definición. Etimológicamente deriva del latín *qualitas*, cuyo significado es característica básica de una cosa que puede ser juzgada como igual,

buena o mala con respecto al otro individuo (Blanco, 2007). El término calidad refleja en la mente de las personas la referencia a un valor (López, 2003), el mismo que se refiere a uno varios atributos, que poseen las cosas, los servicios o las mismas relaciones que se dan en la sociedad y que satisfacen la percepción de los usuarios, lo que genera confianza (López, 2003, p. 11). Además, se pondera la calidad como una idea de la cual parten muchas aristas de prácticas direccionadas para alcanzar los fines planteados por empresas que se han trazado con anticipación (Alcántar, 2006).

Todas las instituciones promueven el trabajo dinámico de sus respectivos agentes buscando la calidad, manejo de procesos de orientación de sus integrantes, dirección de trabajo óptimo que buscan situarse dentro del quehacer educativo a través de una buena organización, planificación, ejecución de acciones preestablecidas en busca del logro de aprendizajes. Se confiere a la calidad total como un concepto multidimensional, se puede definir adaptándose a los logros de metas organizacionales predefinidas (Ishikawa, 1985; Gonzáles, 2008).

Uniendo los conceptos de educación y calidad, no se puede quitar el mérito de la primera en el logro de la segunda, no se puede dejar de mencionar a la educación como un proceso que transforma al hombre, considerando su origen, sus condiciones sociales y culturales en su constante interrelación con sus pares y con la sociedad. El ser humano debe aprender a interiorizar todas sus vivencias para poder adaptarse y luego, transformar su entorno y su vida, tiene que aprender lo que no es propio de él; para ello, es una necesidad relacionarse con otras personas y enriquecerse culturalmente.

La calidad educativa se fundamenta en saber enseñar a los estudiantes de la mejor manera, constituyéndose en unos de los aspectos más importantes que se debe trabajar en un determinado contexto ya que esto constituye la arista más importante sobre la que se debe desarrollar las políticas de la educación. Es decir, punto de origen para el crecimiento cualitativo de un país y los responsables deben decidir acertadamente para garantizar que los individuos tengan una formación integral. Por ello, es vital reestructurar el sistema estatal otorgándole amplia preponderancia a la escuela pública. Se debe ser meticuloso con la educación para que llegue adecuadamente a la población por ser un derecho de todos, considerando sus características personales (Zúñiga, 2002; Escudero, 2003 y Valdés, 2004).

Los componentes de la calidad educativa para Braslavsky (2006) son los intrínsecos, que buscan un trabajo eficaz de la educación a nivel personal y comunitario, capacidades de los agentes de educación, formación total de los docentes, capacidad de gestión de los directivos, trabajo cooperativo al interior de las instituciones educativas, alianza estratégica entre colegios y otras instituciones, currículo pertinente aplicado a la educación, innovación didáctica de calidad y los componentes extrínsecos, recursos de calidad al alcance de todos, materiales precisos para todos y estímulos económicos y culturales. No podemos dejar de mencionar que en la calidad educativa se construyen conceptos relevantes de construcción de conocimientos y distribución del mismo, validados socialmente con gran significación cultural para la sociedad. La calidad educativa tiene una idea ecuménica y homogénea donde las organizaciones institucionales haciendo uso de todos sus recursos, de sus programaciones curriculares, didácticas innovadoras, logren resultados óptimos en los aprendizajes (Sander, 1996; Frigerio y Poggi, 1994).

## **Diseño metodológico**

En relación al estudio realizado se ha considerado los aspectos que se detallan a continuación.

### **Contexto**

La investigación se desarrolló en una institución educativa privada (IEP) de Chiclayo - Perú. Esta entidad brinda educación en los niveles de primaria y secundaria, cuenta con 546 estudiantes, 51

profesores y 5 directivos que constituyen un estilo de gobierno colegiado. El director académico cuya función está relacionada con la gestión pedagógica; el director de formación, que garantiza que todos los agentes educativos tengan un proyecto en mejora personal y que, por tanto, se encarga de la capacitación de los padres de familia según el proyecto educativo; el coordinador de secundaria se trabaja la parte académica y formativa de este nivel y el cuarto directivo se ocupa del nivel primaria.

En este contexto, los directivos necesitan trabajar la gestión de emociones con todos los agentes para sostener en el tiempo la calidad educativa, contribuyendo positivamente en la amplia formación de los estudiantes. Los beneficiados que logran regular sus emociones a través de sus participaciones en este proceso formativo personal serán cada uno de los integrantes de la comunidad educativa. Partiendo de lo mencionado, cobran vital importancia las percepciones que tengan los directivos sobre la gestión de emociones y calidad educativo por ser ellos los líderes encargados de hacer realidad el propósito de la institución.

## **Enfoque y Método de investigación**

La presente investigación, de enfoque cualitativo, estuvo dirigida principalmente a explorar y obtener una comprensión de las opiniones, creencias, motivaciones, etc. de los directivos, respecto al manejo y dirección de las emociones para lograr la calidad educativa. Por esta razón, se empleó la metodología de investigación de caso único, por ser una vía inductiva que parte del caso para producir teoría mediante un proceso hipotético que concluye en generalizaciones sobre una tipología (Yin, 1994).

La investigación tuvo su origen a partir de la siguiente interrogante ¿Cuáles son las percepciones de los directivos respecto a la Gestión de las emociones como factor para la Calidad educativa? El objetivo de la investigación fue analizar las percepciones de los directivos para dar respuesta a esta interrogante, contemplándose objetivos específicos relacionados con el análisis de cada una de las categorías.

### **Técnica e instrumentos para recolectar la información**

Se optó por la entrevista semiestructurada, por ser la más indicada para cumplir con el propósito de investigación, recoger las percepciones de los diversos directivos (Van Manen, 2003, citado en Ayala, 2008). Para recopilar la información determinada se aplicó una serie de interrogantes, siendo dos preguntas relacionadas con la primera categoría (gestión de emociones), y tres con la segunda (calidad educativa), a partir de las cuales surgieron repreguntas de manera sucesivas y espontáneas en función a las respuestas dadas. Las interrogantes examinaron sobre habilidades intrapersonales e interpersonales, concepción de educación y agentes, gestión directiva y liderazgo pedagógico. El instrumento fue validado por un experto para comprobar la claridad, coherencia y relevancia de cada una de las interrogantes, quien luego de examinarlo, expresó su conformidad.

Considerados los principios éticos planteados por el Comité de investigación correspondiente de la Universidad César Vallejo (Código de Ética, 2017), se tuvo en cuenta el protocolo de consentimiento informado a cada uno de los directivos entrevistados, con la finalidad de garantizar su colaboración anónima y dar a conocer que sus aportes serán considerados únicamente para la investigación. En concordancia con el principio de la integridad científica, los directivos dieron su aprobación para grabar por vídeo la entrevista que tuvo una duración de 45 minutos, aproximadamente.

La entidad educativa cuenta con cinco directivos que conforman el consejo de dirección y que cumplen funciones académicas, formativas, de coordinación primaria y secundaria y de orientación, siendo seleccionados al azar los cuatros primeros con el propósito de recoger información de primera fuente. Las participaciones fueron voluntarias, determinando horarios para aplicar las

respectivas entrevistas. Cabe resaltar que los entrevistados cuentan con una amplia experiencia laboral en el gobierno y dirección de instituciones educativas, asimismo cuentan con más de diez años de servicio y con estudios de post grado relacionados a las categorías de estudio. A cada informante se le asignó un código para mantenerlos en el anonimato.

## Cuadro 1

### Caracterización de los informantes seleccionados

Código de informante	Sexo	Tiempo de servicio (años)	Cargo	Grado
E1	Masculino	10	Coordinador de nivel	Magíster
E2	Masculino	30	Director académico	Magíster
E3	Masculino	20	Coordinador de nivel	Magíster
E4	Masculino	29	Director de formación	Magíster

#### Recolección y análisis de la información

Previo a la recopilación de la información, se trabajaron dos categorías, las mismas que detallamos a continuación:

1. Gestión de las emociones. Comprende las habilidades intrapersonales que abarca la automotivación, autoconciencia y autocontrol e interpersonales, referidas a la empatía y las habilidades sociales.

2. Calidad educativa. Considera a los agentes de la educación, gestión directiva y liderazgo pedagógico. Para que esta se logre, se debe trabajar íntegramente con estudiantes, formación de docentes, trabajo cooperativo, alianzas estratégicas, adaptación del currículo e innovación didáctica (Braslavsky, 2006) dentro de una convivencia sana, propia de la gestión emocional.

La información fue obtenida a través de videollamada programada por la plataforma zoom, luego fue transcrita a formato Word, asignando a cada directivo un código (E1, E2, E3 y E4) respectivamente, consignando los significados de las citas identificadas, conocidos como codificación abierta (Arraiz, 2014; San Martín, 2014). Además, se confeccionaron matrices donde se vaciaron los datos recopilados y se identificaron los hallazgos relevantes, los mismo que fueron codificados según las categorías en estudio; de esta manera se interrelacionó de forma óptima con los datos obtenidos para el respectivo análisis. A partir de lo mencionado, se conocieron datos destacados detallados en las categorías de investigación.

Interpretación y discusión de resultados

A partir de las categorías de estudio referidas en el marco conceptual y planteadas en la matriz de preguntas realizadas en las entrevistas, previas firmas de los entrevistados con su consentimiento informado, se consideró las respuestas de los informantes identificándose los hallazgos para sus análisis respectivos (Velasco, 2000, como se cita en Obando, 2008).

### **Calidad educativa**

Se entiende por educación, la mejora personal de cada uno de los agentes educativos “proceso que apunta a formar a los individuos; que consiste en sacar lo mejor de sí, lo mejor de cada estudiante, desarrollando la capacidad intelectual, moral y afectiva” (E1, E2, E3). También la educación es considerada como el “punto de partida que engrandece a la persona y que tiene una meta, a la razón de ser en esta vida, es decir que la educación tiene un fin” (E4); ese fin es su felicidad (E3). Estas percepciones de los directivos concuerdan con la definición que, sobre educación presenta Medina (1989) “La educación es una correspondencia a un estímulo y ayuda comunitaria en la vida de los demás, con la finalidad de gobernarse y proyectarse asimismo y decidir independientemente ante situaciones de manera responsable” (pp. 19-20).

Para lograr la finalidad antes mencionada, los protagonistas hablaron de una educación integral, a la que denominaron calidad educativa. La definición de calidad está inmersa en todos los aspectos de la vida como lo atractivo, lo valioso, la excelencia, el que hacer bien elaborado o aquello que nos identifique (Marchesi y Martin, 1998; p. 10) la definen como un deseo de perfección que nunca se llega en a su totalidad. Muy cercanos a esta definición, los entrevistados señalan que la calidad educativa, consiste en la “búsqueda del mejoramiento constante no solamente de la parte académica” (E1, E2), los demás directivos complementan diciendo que es “aquella que permite al hombre cumplir con el fin para que está en este mundo; para ello la institución educativa brinda una amplia formación en todos los aspectos: formativo, emocional y académico” (E2, E3, E4).

Al referirse a la calidad educativa, se encontró, además, el énfasis que se la da al trabajo colaborativo entre los agentes que intervienen en la institución objeto del estudio. Todos los entrevistados coinciden que los agentes de la entidad cumplen un papel preponderante para alcanzar los fines “El trabajo colaborativo en su conjunto, es primordial y preponderante en el logro de los objetivos propuestos” (E1, E2, E3, E4), uno agrega que “el currículo también forma parte de los agentes” (E3). En las percepciones de los directivos sobre este aspecto, es relevante ponderar la importancia que le dan a la formación de los padres de familia, por ser ellos, los primeros responsables y protagonistas de la educación de sus hijos; el colegio, por el contrario, sería un colaborador de los padres en esta formación (E1, E3), quienes confluyen en el logro de objetivos comunes trazados (E1, E2), yendo todos en una misma dirección (E4). Esta visión del trabajo colaborativo se ve respaldada por (Martínez, 2007, p. 22) quien indica que los objetivos preponderantes que se pretenden alcanzar con el trabajo mancomunado de los docentes, a través de ideas y acciones de los agentes implicados que participan en el proceso de formación. Esta concepción es novedosa y soluciona el descuido que en los últimos tiempos ha tenido la familia sobre la educación de los hijos, tal como lo afirma la UNESCO (2004), la familia está atravesando diversos cambios dentro de ellos el poco tiempo de interacción con sus hijos, intercambiando diferentes acciones en la educación y formación a los tutores o encargados de su educación.

Otro aspecto que se pudo encontrar en el análisis de los resultados fue la importancia que tiene la gestión directiva como un indicador en lograr una educación de calidad. En este sentido, la institución debe contar con directivos que sepan dirigir, orientar, encaminar, con capacidad de liderazgo, con espíritu de trabajo, que contagien a sus docentes, ya que ellos son los responsables directos de la buena marcha de una institución “Se necesita directivos que sean líderes, capaces de arrastrar a todos los que trabajan con él” (E2, E3, E4). La dirección hacia donde se encamina los directivos es el Ideario Institucional que caracteriza a una escuela, “es una herramienta de mando, contiene la misión, visión, objetivos estratégicos, perfil del estudiante, del docente y de los padres” (E1, E2, E3). Todos los que trabajan en esta deben ser conscientes de lo que se espera de ellos frente a la sociedad (E3). Esta es la función propia de la dirección “Todas las instituciones

promueven el trabajo dinámico de sus respectivos agentes buscando la calidad, manejo de procesos de orientación de sus integrantes, dirección de trabajo óptimo que buscan situarse dentro del quehacer educativo” (González, 2008 e Ishikawa, 1985, p. 1).

De otro lado y, en este mismo ámbito, la capacidad de gestión está íntimamente ligada al liderazgo educativo y quien lo asume, tiene que ser modelo y vivir la virtud de la coherencia de vida, si no hay coherencia entre lo que dice y piensa fracasará; igualmente afirman los entrevistados que, liderazgo es gestionar y prevenir, no de mandar; el directivo debe prever los problemas, debe ser una persona respetuosa del pensamiento de los demás, debe ser educado atento a la calidad de servicio, debe capacitarse y formarse permanentemente para influir en los demás. “El liderazgo está constituido por un conjunto de habilidades para gerenciar, dirigir u organizar a un equipo y llevarlo a buen puerto, para ello, debe estar sustentado en valores éticos que logre que las personas de su entorno estén motivadas de manera trascendente” (E1, E2, E3, E4), además, se afirma que la función principal es dirigir personas para lograr su máximo desarrollo (E4).

Los directivos responden que para promover el liderazgo educativo se necesita empatía, comunicación, escuchar y buscar el parecer de los demás para actuar correctamente, hay que dedicarles tiempo a las personas y conversar con ellas; entenderlas y ayudarlas en sus necesidades (E1, E2, E4). Esta afirmación es respaldada por (Goleman, 2008) quien manifiesta que la empatía se origina del término griego, *empathia*, es la concepción para aseverar el área emotiva con el resto de personas. En la misma línea Moya (2014) conceptualiza que el liderazgo educativo es una arista relevante para fundamentar un eje básico de la sociedad, comprender asertivamente a los que nos rodea e impulsar a los demás el éxito individual en correspondencia con todo su entorno, para alcanzarlos de manera positiva.

### **Gestión de emociones**

Otro aspecto de importancia que se recogió de los entrevistados estuvo relacionado con las percepciones de éstos sobre el manejo de las emociones cuando ejercen el gobierno de la institución. Los entrevistados coinciden en que manejar las emociones y saber regularlas depende básicamente la estabilidad emocional, que es un factor principal y preponderante en un directivo. “No atender la salud emocional de los miembros de la familia educativa, puede llevar al fracaso puesto que la parte emocional influye positivamente en el mundo laboral; se debe aprovechar las emociones positivas a favor de lo que se quiere lograr con los estudiantes (E1, E3, E4); igualmente, reconocen que la educación de las emociones se da especialmente en la etapa inicial del crecimiento y desarrollo de los estudiantes, siendo resultado del afecto recibido en casa y en la escuela (E1, E2, E3), en este mismo sentido complementan que “la emoción forma parte de la vida y hay que saber dirigirla para lograr una estabilidad emocional; por ello, se debe trabajar en su gestión o manejo” (E4). Las ideas de quienes tienen el encargo el gobierno de la institución educativa, según lo manifestado, concuerda con la postura de Hernández (2017) quien expresa que la gestión de las emociones tendría que ser una transformación que dé preponderancia en los niveles de conducta de los docentes, en determinadas situaciones problemáticas de la institución, considerando que la plana docente debe superar los momentos difíciles, conflictos en el colegio y dificultades para interrelacionarse de manera emocional y coherente con los estudiantes de forma horizontal; en aras de alcanzar habilidades intrapersonales e interpersonales (Hernández, 2017, p. 91).

En este mismo aspecto de la gestión de las emociones, es interesante la percepción que los directivos tienen sobre la manera de ayudar a los agentes educativos a gestionar sus emociones. Reconocen que esta habilidad debe ser una característica de todo líder pedagógico, la misma que se logra a través del diálogo con ellos. “Tenemos un área de psicología quien debe pensar y proyectar talleres que ayuden a los estudiantes según las edades, que aborde temas específicos, que genere espacios para escucharlos” (E1). Los entrevistados también ponen énfasis en que un directivo, en primer lugar, debe estar atento a cada una de las personas con las cuales trabaja, ver si están tristes, alegres, si están cabizbajo, etc. Estar pendiente qué le pasa o por qué está así, y



para poder ayudarle. Es fundamental manejar las emociones de los demás y para ello, hay que tener capacidad de escucha, ser empático para saber ponerse en el lugar del otro, ser siempre asertivo y ayudarles a conocerse a sí mismos. Para lograr esta tarea las habilidades sociales son muy importantes. “Para poder trabajar hay que enseñarles a controlar sus emociones” (E2, E3, E4). Estas percepciones están en la línea de Goleman (1996) cuando afirma “Las competencias interpersonales, por el contrario, se construyen a partir de una capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás”.

Finalmente, para ayudar a manejar las emociones de los demás, los participantes de esta investigación perciben que es de vital importancia el gobierno de sus propias emociones. En la evidencia se observa que la reflexión personal juega un papel importante, puesto que se hace un análisis profundo de lo que puede suceder. “Es primordial pensar en uno mismo, reconociendo errores y aciertos” (E1, E4). Lo importante es tener serenidad frente las vicisitudes que se nos presente. Tener la tranquilidad para tomar decisiones y no ser apresurados porque nos llevan a equivocarnos. Estar serenos, sopesar las ventajas y desventajas de las decisiones a tomar. Es importante conocer cómo uno se mueve ante los estímulos que se nos presenta. “Tener la calma, la paciencia, el análisis para saber actuar frente a cada problema. Estar calmados para sobrellevar los problemas frente a los profesores y padres de familia, complementa” (E3). A estas percepciones que los directivos se refieren, se les denomina competencias intrapersonales y se definen como capacidad de autocomprensión y autocontrol, habilidades que direccionan a formar un paradigma único y verás de nuestra personalidad y desenvolvemos de manera asertiva en un determinado contexto (Gardner, 1983).

Dentro del gobierno de sus propias emociones, los directivos les dan principal relevancia a sus motivaciones personales (automotivación), entre las que más destaca “la motivación trascendente, refiriéndose a la familia, el amor al Todopoderoso y servicio al prójimo, que los lleve a trabajar con alegría” (E1 y E4). No descartan las motivaciones extrínsecas, como el reconocimiento afectivo, mejoras económicas y otras; y las motivaciones intrínsecas, como el crecimiento profesional, las capacitaciones y encargos de gobierno (E3). Los directivos entrevistados coinciden con otros estudiosos de la motivación, al señalar que sus elementos son externos e internos y agregando otro componente que son los motivos trascendentes (Pérez como se cita por García, pp.123-163).

## Conclusiones

En conclusión, los agentes educativos trabajan de forma dinámica impulsados generalmente por motivaciones trascendentes que se refleja en la preocupación por el bienestar de los demás, por su familia, su trabajo bien planificado, ejecutado y sobre todo el amor a Dios. La gestión directiva está basada en un liderazgo caracterizado en la confianza que ponen en los profesores para realizar un trabajo colaborativo con miras al cumplimiento del ideario institucional y se fundamenta en los valores reflejados en la coherencia de cada uno de los que forman parte de la plana directiva. Asimismo, a través de la vivencia de los valores, que buscan difundir el ideario del colegio entre los agentes de la educación.

Los directivos tienen la percepción que la autorreflexión, automotivación y el control de las emociones, son muy importantes para la estabilidad emocional de la persona y que es base para el ejercicio de sus funciones; del mismo modo tienen clara la idea que para ayudar en la gestión de las emociones de los demás, es necesario trabajar en la empatía y las habilidades sociales. Asimismo, de los hallazgos encontrados, se descubrió que los directivos tienen como principal prioridad la formación de los padres de familia mediante talleres y programas, igualmente se pudo comprobar que la comunidad educativa realiza sus actividades por motivos trascendentes; la confianza de los directivos en sus profesores se refleja en el trabajo coordinado con sus pares y estudiantes. Finalmente, se concluye comprobando de labios de los mismos directores el objetivo general que la gestión de emociones constituye un factor determinante para el logro la calidad educativa.

## Referencias

- Abad, J. de V. (2010). 7 ideas clave. Escuelas sostenibles en convivencia. España: Graó.
- Arraiz, G. (2014). Teoría fundamentada en los datos: un ejemplo de investigación cualitativa aplicada a una experiencia educativa virtualizada en el área de matemática. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (41), 19-29.
- Asensio, P. (2012). *El Libro de la Gestión Municipal*, Ediciones Díaz Santos S.A. Madrid.
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125.
- Blanco, C. (2007). Calidad en la educación: Una visión desde la Educación Inicial. *Revista de investigación*, (62), 125-148.
- Braslavsky, C. (2006). Diez factores para una educación de calidad para todos en el siglo XXI. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(2), 84-101.
- Bruner, J. (1997). *La Educación, puerta de la cultura*. Madrid, España: Visor Dis, C.A.
- Cano M. & Zea J. (2018), "Manejar las emociones"
- Dubet, F. (2010). Déclin de l'institution et/ou néolibéralisme? *Éducation et Sociétés*, 25(1), 17-34.
- Emerald, E., Carpenter, L. (2015): "Vulnerability and emotions in research: Risks, dilemmas and doubts", *Qualitative Inquiry*, 21(8), pp.741-750.
- Ishikawa, K. (1985) *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. (1ª. ed.) EEUU: Prentice-Hall
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido* (J. Mellado Trad.) D.F., México: Siglo XXI. 2005.
- Freud, S. (1952). *Civilization and its Discontents*, in *The Major Works of Sigmund Freud*. Chicago, USA. Great Books of The Western World, Encyclopedia Britannica, Inc.
- Gardner, H., (1983). *La estructura de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples*. Nueva York, Estados Unidos. Última edición en español 2001 Colombia.
- Goleman, D. (1995). *La Inteligencia emocional*. Buenos Aires: Daniel Vergara.
- Goleman, D. (2008). *Inteligencia emocional*. Nueva York, Estados unidos de América: Kairós.
- González, C. (2008). *Conceptos generales de calidad total*. Recuperado el 22 de marzo de 2009 de <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>
- Hernández, B. (2017) "Las competencias emocionales del docente y su desempeño profesional", *Alternativas en Psicología* Vol. 21: n°37: 83, <http://bit.ly/2pjSzXt> (fecha de consulta: 15 de junio de 2020).
- López, F. (2003). *La gestión de la calidad en educación*. Editorial Muralla S.A. tercera Edición 2003. Madrid.
- Medina, R. (1989). *La educación como un proceso de personalización en una situación social*. En

García Hoz, V. (Dir) Tratado de Educación Personalizada (pp.13-41), vol. II. Madrid: Rialp.

Michéa, J-C. (2002). La escuela de la ignorancia. Madrid: Acuarela Libros.

Moya, L. (2014). La empatía entenderla para entender a los demás. España: Editorial Plataforma

Obando, G. (2008). La participación docente en la toma de decisiones desde la visión micropolítica. Educación, 17(32), 87-108.

Pérez, J. (1997, 1998, 2002). El modelo antropológico, Instituto Monteclaro, Río Grande  
Localización: Revista Puertorriqueña de Psicología, ISSN-e 1946-2026, Vol. 15, Nº. 1, 2004, págs. 123-163

Rama. C. (2009). Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe. Deselitización-Deshomogenización-Tomo II. Lima: Asamblea Nacional de Rectores.

Sander, B. (1996). Gestión educativa en América Latina: Construcción y reconstrucción del conocimiento. Buenos Aires: Editorial Troquel.

SINEACE (2018). IV Congreso Nacional de Acreditación. Gestión de calidad. Perú.

<https://www.sineace.gob.pe/cna-2018/>

SINEACE (2016). Modelo de acreditación para instituciones de Educación Básica.

Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad

Educativa. Perú.

UNESCO (2004). Participación de las familias en la educación infantil latinoamericana. Santiago, Chile: OREALC/UNESCO.

Zúñiga, L. (2002). Sobre el saber del saber: una reflexión sobre los fundamentos de la calidad educativa. México, Conferencia sustentada en el marco de la Cátedra Jaime Torres Bodet del CREFAL

Yin, R. K. (1994). Case Study Research. Design and Methods. London: Sage, 1994.

## Citas