

Artículo Original

Relación entre Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional en Docentes de una Universidad Privada de Asunción

Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Teachers of a Private University of Asunción

*Carla Mazurek¹, Valentina Canese²

¹Universidad del Cono Sur de las Américas, Cátedra Técnicas del Informe Psicológico I. Asunción, Paraguay

²Universidad del Norte. Facultad de Estudios de Postgrado. Asunción, Paraguay

RESUMEN

Esta investigación consistió en demostrar si existe correlación entre la Inteligencia emocional y el Liderazgo transformacional en Docentes de una Universidad Privada de Asunción. Los principales enfoques teóricos en los que se sustenta son la Teoría de la Inteligencia Emocional de BarOn y la Teoría de Liderazgo Transformacional de Bernard Bass. El estudio fue descriptivo – correlacional, mixto, no experimental y no probabilístico. A 51 docentes se les aplicó el Inventario de Inteligencia Emocional de BarOn y el Test para identificar estilos de Liderazgo CIELID, como también se implementó a 5 docentes entrevistas semi estructuradas a profundidad y 31 docentes participaron de los talleres (grupos focales), en ambos casos varones y mujeres de 25 a 60 años. Los resultados demuestran que no existe relación positiva entre las variables de inteligencia emocional general y liderazgo transformacional general, pero sí una correlación positiva entre la edad y las dimensiones de las variables objeto de estudio. De este modo se concluye brindando una perspectiva más humanista del desempeño docente, centrado en la gestión de sus emociones y un liderazgo que genera influencia y cambio en sus seguidores, situaciones que propician aprendizajes significativos y relaciones que se enfocan en el interés del grupo.

Palabras clave: inteligencia emocional, liderazgo transformacional, docentes.

ABSTRACT

This research consisted of demonstrating whether there is a correlation between Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Teachers of a Private University of Asunción. The main theoretical approaches on which it is based are BarOn's Theory of Emotional Intelligence and Bernard Bass's Transformational Leadership Theory. The study was descriptive - correlational, mixed, non-experimental and non-probabilistic. The BarOn Emotional Intelligence Inventory and the CIELID Test to identify Leadership styles were applied to 51 teachers, as well as semi-structured in-depth interviews with 5 teachers and 31 teachers participated in the workshops (focus groups), in both cases men and women aged 25 to 60 years. The results show that there is no positive relationship between the variables of general emotional intelligence and general transformational leadership, but there is a positive correlation between age and the dimensions of the variables under study. In this way, it concludes by providing a more humanistic perspective of teaching performance, focused on the management of their emotions and a leadership that generates influence and change in their followers, situations that promote meaningful learning and relationships that focus on the interest of the group.

Keywords: emotional intelligence, transformational leadership, teachers.

***Autor correspondiente:** *Carla Mazurek. Universidad del Cono Sur de las Américas, Cátedra Técnicas del Informe Psicológico I. Asunción, Paraguay.*

Email. carlarociomazurekdiaz@gmail.com

Fecha de recepción: abril 2024. Fecha de aceptación: agosto 2024

Editora responsable: *Graciela María Patricia Velázquez de Saldivar*. Universidad del Cono Sur de las Américas, UCSA.



INTRODUCCIÓN

El tema de la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en el ámbito educativo resulta de gran interés, no solo por la relevancia académica, sino también por el impacto práctico que tiene en el desarrollo profesional de los docentes. A lo largo de mi experiencia como educadora, he observado que el simple hecho de impartir conocimientos no es suficiente para generar aprendizajes significativos. La enseñanza efectiva exige un liderazgo que inspire y una gestión emocional adecuada, aspectos que, cuando se alinean, crean un ambiente propicio para el desarrollo integral de los estudiantes,

Como Maya Angelou (1928-2014), poeta y activista de los derechos civiles, expresaba: "La gente olvidará lo que dijiste, pero siempre recordará cómo los hiciste sentir" (Molina N.). Esta frase resume la importancia de la inteligencia emocional en el contexto educativo, donde las emociones juegan un papel central tanto en el proceso de enseñanza como en la dinámica de las relaciones interpersonales dentro del aula. Numerosos estudios destacan la relevancia de la inteligencia emocional como un factor clave en la mejora del clima escolar y en la creación de un entorno que promueve el aprendizaje.

Asimismo, en la práctica diaria, se evidencia que el liderazgo ejercido por el docente va más allá de la simple transmisión de contenidos. Es necesario que los profesores desarrollen habilidades de liderazgo transformacional que les permitan guiar y motivar a sus alumnos, adaptándose a las diversas situaciones emocionales que surgen en el aula. Este liderazgo, como señalan Sánchez Reyes y Barraza Barraza (2015), debe centrarse en la comprensión de las necesidades del alumnado, orientando sus esfuerzos hacia el logro de objetivos educativos que consideren tanto las capacidades individuales como el bienestar emocional de los estudiantes.

De esta manera, el propósito de la investigación es analizar la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en docentes de una universidad privada en Asunción. El estudio parte de la premisa de que el manejo adecuado de las emociones influye directamente en el tipo de liderazgo que los docentes ejercen en el aula, lo que a su vez impacta en el rendimiento académico y en la calidad de las relaciones interpersonales que se desarrollan entre los actores educativos.

Objetivos

Objetivo General

- Determinar la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional ejercido por docentes de una Universidad Privada de Asunción.

Objetivos Específicos

- Identificar el nivel de inteligencia emocional que presentan los docentes de una Universidad Privada de Asunción.
- Describir las características de liderazgo transformacional que exponen los docentes de una Universidad Privada de Asunción.
- Identificar, describir y analizar la relación entre el nivel de inteligencia emocional y liderazgo transformacional, considerando la edad en docentes de una Universidad Privada de Asunción.
- Analizar los subcomponentes de la inteligencia emocional considerando el sexo de los docentes de una Universidad Privada de Asunción.

DESARROLLO

El diseño de esta investigación se enmarca en el enfoque de los estudios mixtos, con un alcance descriptivo-correlacional. La población objeto de estudio estuvo conformada por los docentes de la Universidad del Cono Sur de las Américas, durante el periodo lectivo del año 2021. Específicamente, se incluyeron docentes de las facultades de Ciencias Empresariales, Ingeniería, Ciencias Sociales y Humanas.

Según Hernández et al. (2014), "la población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones" (p. 174). En este caso, la población estuvo compuesta por 132 docentes que prestaban sus servicios en la universidad durante el año mencionado (ver Anexo: Lista de docentes activos codificados). Con el fin de asegurar la representatividad de los datos, se aplicó un muestreo censal, considerando a toda la población disponible. Se utilizó la base de datos institucional, que incluye información como el número de teléfono y el correo electrónico de los docentes (Palella & Martins, 2004).

En el proceso cuantitativo, los instrumentos de medición utilizados fueron el Inventario de Inteligencia Emocional (133 ítems) y el cuestionario de liderazgo transformacional (46 ítems). Ambos se aplicaron de manera digital a través de Google Forms. De los 131 docentes activos, se obtuvo una tasa de respuesta de 38,63%, con un total de 51 encuestas completadas en un periodo de seguimiento de un mes y medio. Para mejorar la tasa de respuesta, se enviaron recordatorios diarios mediante WhatsApp y correo electrónico. El tiempo estimado para completar las encuestas fue de aproximadamente 45 minutos, ya que las preguntas estaban formuladas de manera clara y sencilla, lo que facilitó su comprensión por parte de los participantes. La principal dificultad reportada estuvo relacionada con la predisposición de los docentes para dedicar el tiempo necesario a responder las encuestas.

En la etapa cualitativa, se utilizó una muestra no probabilística por conveniencia, una estrategia adecuada para recolectar información en estudios con muestras pequeñas y específicas (Hernández et al., 2014). En esta fase, se llevaron a cabo entrevistas semi-estructuradas en profundidad con 5 docentes, así como talleres con grupos focales que incluyeron a 31 participantes. Estos talleres se realizaron una vez por semana durante un mes, con una duración de una hora y media cada sesión, utilizando la plataforma Zoom como medio de interacción.

De acuerdo con Hernández et al. (2014), los métodos mixtos permiten la recolección y análisis de datos numéricos, verbales, textuales, visuales y simbólicos, con el objetivo de comprender los problemas desde un enfoque intersubjetivo, es decir, a través de la construcción compartida del conocimiento.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos empleadas en esta investigación, se pueden destacar:

- **Proceso cuantitativo:** se utilizaron cuestionarios tipo test.
- **Proceso cualitativo:** se implementaron grupos de discusión (talleres) y entrevistas en profundidad.

En cuanto a la presentación de los resultados, la información obtenida fue organizada de la siguiente manera:

- **Proceso cuantitativo:** los datos se presentaron en tablas de frecuencia, permitiendo una visualización clara de los resultados (Hernández et al., 2014).
- **Proceso cualitativo:** se realizó una sistematización de prácticas y estudio de caso, lo que permitió una comprensión más profunda de las experiencias de los participantes (Cifuentes, 2011).

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos a través de los dos cuestionarios aplicados a los docentes de la Universidad del Cono Sur de las Américas proporcionan una visión detallada sobre las variables estudiadas. Los instrumentos utilizados incluyeron el Inventario de Inteligencia Emocional de BarOn y el Cuestionario de Liderazgo Transformacional CIELID. La aplicación de estos cuestionarios permitió obtener información cuantitativa relevante acerca de los niveles de inteligencia emocional y las características del liderazgo transformacional en la población docente.

Instrumentos:	Test de Inteligencia Emocional de BarOn Test para identificar estilos de Liderazgo CIELID
Sexo:	Femenino y masculino.
Profesión:	Docentes.
Cantidad:	51

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Tabla 1: Promedio de años de Experiencia docente

Experiencia docente	Frecuencia	Porcentaje
de 1 a 5 años	14	27,5
de 6 a 12 años	14	27,5
más de 12 años	23	45,1
Total	51	100,0

Fuente: elaboración propia

La mayoría de los docentes cuentan con más de 12 años de ejercicio profesional en el área de la enseñanza. De este modo es posible notar que la mayoría de los docentes, se desempeñan con solvencia de conocimientos en el área, desempeñándose con autonomía y responsabilidad.

Así también, se aplicó entrevistas a profundidad y talleres (grupos focales) que han permitido recolectar información para una comprensión más profunda sobre el transitar de la profesión docente, valor otorgado por cada participante.

Resultados para “**Identificar el nivel de Inteligencia Emocional que presentan los docentes de una Universidad Privada de Asunción**” (Objetivo 1)

Tabla 2: Niveles de Inteligencia Emocional general

Nivel General	Frecuencia	Porcentaje
ALTO	29	56,9
BAJO	1	2,0
MEDIO	21	41,2
Total	51	100,0

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a los resultados, se observa la presencia de niveles altos de inteligencia emocional en la población docente, así como también nivel medio y casi nulo el nivel bajo.

En referencia a los subcomponentes de la Inteligencia Emocional, se expone cuanto sigue:

Tabla 3: Niveles de Inteligencia Emocional, **subcomponente Felicidad**

Nivel de Felicidad	Frecuencia	Porcentaje
ALTO	31	60,8
BAJO	2	3,9
MEDIO	18	35,3
Total	51	100,0

Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los docentes exponen niveles superiores al 60 % en el subcomponente felicidad.

Tabla 4: Niveles de Inteligencia Emocional, subcomponente **control de los impulsos.**

Nivel de Control de Impulsos	Frecuencia	Porcentaje
ALTO	34	66,7
BAJO	1	2,0
MEDIO	16	31,4
Total	51	100,0

Fuente: elaboración propia.

Los docentes presentan 66,7% en el nivel alto de control de los impulsos.

Tabla 5: Niveles de Inteligencia Emocional, subcomponente **Nivel de tolerancia a la tensión o estrés**

Nivel de Tolerancia a la tensión	Frecuencia	Porcentaje
ALTO	31	60,8
MEDIO	20	39,2
Total	51	100,0

Fuente: elaboración propia.

Se expone un nivel de tolerancia al estrés de 60,8% lo que corresponde a alto.

Tabla 6: Niveles de Inteligencia Emocional, subcomponente **Flexibilidad o manejo del estrés**

Nivel de Flexibilidad	Frecuencia	Porcentaje
ALTO	34	66,7
BAJO	1	2,0
MEDIO	16	31,4
Total	51	100

Fuente: elaboración propia.

El 66,7% de los docentes refieren un nivel alto en flexibilidad.

Tabla 7: Niveles de Inteligencia Emocional, subcomponente **Nivel de Autorrealización.**

Nivel de Autorrealización	Frecuencia	Porcentaje
ALTO	33	64,7
MEDIO	18	35,3
Total	51	100,0

Fuente: elaboración propia.

Los docentes en un 64,7% se sienten autorrealizados.

Tabla 8: Niveles de Inteligencia Emocional, subcomponente **Nivel de Autoestima o autoconcepto.**

Nivel de Autoestima	Frecuencia	Porcentaje
ALTO	35	68,6
BAJO	1	2,0
MEDIO	15	29,4
Total	51	100,0

Fuente: elaboración propia.

El 68,6 % de los docentes exponen alto nivel de autoestima.

Tabla 9: Niveles de Inteligencia Emocional, subcomponente **Nivel de Seguridad o asertividad.**

Nivel de Seguridad	Frecuencia	Porcentaje
ALTO	35	68,6
MEDIO	16	31,4
Total	51	100,0

Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los docentes, en un 68,6% reflejan alto nivel de seguridad.

Tabla 10: Niveles de Inteligencia Emocional, subcomponente **Nivel de Comprensión de sí mismo.**

Nivel de Comprensión de sí mismo	Frecuencia	Porcentaje
ALTO	33	64,7
MEDIO	18	35,3
Total	51	100,0

Fuente: elaboración propia.

En un 64,7% los docentes exponen alto nivel de comprensión de sí mismos.

Tabla 11: Niveles de Inteligencia Emocional, subcomponente **Nivel intrapersonal.**

Nivel Intrapersonal	Frecuencia	Porcentaje
ALTO	34	66,7
BAJO	2	3,9
MEDIO	15	29,4
Total	51	100,0

Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los docentes, que representan un 66,7 % manifiestan alto nivel intrapersonal.

Es importante resaltar que, de los 15 subcomponentes, los docentes obtuvieron porcentajes superiores en 9 de ellos, al respecto, Cooper & Eastman (2019) concuerdan en que el óptimo desarrollo de las habilidades descritas produce una actitud más entusiasta, mayor flexibilidad, prosperidad mental, menor melancolía y menor agotamiento, presentándose mayor determinación para no desalentarse en el proceso de un trabajo o una actividad.

Resultados para **“Describir las características de Liderazgo Transformacional que exponen los docentes de una Universidad Privada de Asunción” (objetivo 2)**

Tabla 12: Promedio de respuestas en **dimensiones de Liderazgo Transformacional**

Dimensiones de Liderazgo transformacional	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Consideración Individualizada	51	2,83	4,50	3,48	,36705
Estimulación Individual	51	2,63	4,00	3,43	,27292
Carisma	51	2,80	3,70	3,33	,19646
Inspiración	51	2,20	3,60	2,81	,29506

Fuente: elaboración propia.

Se observa que dentro de la variable liderazgo transformacional la dimensión en la cual existen altos valores, corresponde a la de Consideración individualizada, la cual se confirmó con los talleres (grupo focal) donde se evidenció que los docentes conocen las necesidades y motivaciones de aprendizaje y ejecutan una instrucción adicional para superar problemas de desempeño.

Cervera (2012) & Morocho (2010), refieren que los líderes transformacionales fomentan relaciones que se caracterizan por una pequeña distancia de poder y por la consideración individualizada de las necesidades y capacidades de todos sus miembros, ofreciendo de este modo desafíos y recompensas motivantes (Sardon, 2017).

Resultados para **“Identificar, describir y analizar la relación entre el nivel de Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional, considerando la edad en docentes de una Universidad Privada de Asunción” (objetivo 3)**

Tabla 13: Correlación entre variable **Inteligencia Emocional general y Liderazgo Transformacional con la edad**

GENERAL	Coefficiente de correlación	,278*
	Sig. (bilateral)	,048

Fuente: elaboración propia usando IBM SPSS 21

Se observa que si existe una correlación positiva entre las variables inteligencia emocional general y liderazgo transformacional considerando la edad de los docentes.

Al respecto, Rojas, (2016) refiere que el ejercicio del liderazgo transformacional con inteligencia emocional, es beneficioso para los alumnos, porque ayuda a fomentar la creatividad y la originalidad, pues otorga a toda persona un espacio que le permita explorar las oportunidades a desarrollarse.

Tabla 14: Correlación entre variable inteligencia emocional general y liderazgo transformacional con la edad, en los sub componentes: Control de impulsos, Tolerancia al estrés, manejo del estrés y prueba de la realidad.

Subcomponentes de IE	Estadísticos de correlación	Spearman
Control de Impulsos (CI)	Coefficiente de correlación	,302*
	Sig. (bilateral)	,031
Tolerancia al Estrés (TE)	Coefficiente de correlación	,326*
	Sig. (bilateral)	,020
MANEJO DEL ESTRES	Coefficiente de correlación	,414**
	Sig. (bilateral)	,003
Prueba de la Realidad (PR)	Coefficiente de correlación	,429**
	Sig. (bilateral)	,002
	Adaptabilidad Coeficiente de correlación	,322*
	Sig. (bilateral)	,021

Nota: ***, $p \geq 0.001$; **, $p \geq 0.01$; *, $p \geq 0.05$.

Fuente: elaboración propia usando IBM SPSS 21

Los resultados muestran que también existe una correlación positiva en los siguientes subcomponentes de la inteligencia emocional como: control de impulsos, tolerancia al estrés, manejo del estrés, prueba de Realidad y Adaptabilidad. Siendo estas herramientas imprescindibles para los docentes ya que como explica el autor Br. López, (2018), el docente deberá gestionar con inteligencia sus emociones, apelando a una comprensión de sí mismo, de sus propios recursos para instrumentarlos con asertividad, con independencia, con empatía, con optimismo y por, sobre todo, tolerando con flexibilidad el estrés que su labor convoca.

Resultados para **"Analizar los subcomponentes de la Inteligencia Emocional considerando el sexo de los docentes de una Universidad Privada de Asunción"** (objetivo 4)

Tabla 15: Niveles de **Inteligencia Emocional general, según sexo**

Sexo de los participantes	N	Rango promedio	Suma de rangos
GENERAL Femenino	31	26,87	833,00
Masculino	20	24,65	493,00
Total	51		

Fuente: elaboración propia.

Se observa un nivel superior en las mujeres en el resultado de inteligencia emocional general en concordancia con los autores Cooper & Eastman (2019) quienes comentan que las mujeres pueden presentar índices mayores de inteligencia emocional en comparación con los hombres.

Tabla 16: Niveles de Inteligencia Emocional general, según sexo **sub componentes estado de ánimo, manejo del estrés, adaptabilidad, interpersonal e intrapersonal.**

Sub componentes de IE	Sexo de los participantes	N	Rango promedio	Suma de rangos
ESTADO DE ANIMO G	Femenino	31	26,21	812,50
	Masculino	20	25,68	513,50
	Total	51		
MANEJO DEL ESTRÉS	Femenino	31	24,44	757,50
	Masculino	20	28,43	568,50
	Total	51		
ADAPTABILIDAD	Femenino	31	26,63	825,50
	Masculino	20	25,03	500,50
	Total	51		
INTERPERSONAL	Femenino	31	28,98	898,50
	Masculino	20	21,38	427,50
	Total	51		
INTRAPERSONAL	Femenino	31	27,37	848,50
	Masculino	20	23,88	477,50
	Total	51		

Fuente: elaboración propia.

Los resultados arrojan que no solamente en el aspecto de inteligencia emocional general las mujeres tienen un nivel elevado, sino también en otros cinco sub componentes que serían, el estado de ánimo, manejo de estrés, adaptabilidad, interpersonal e intrapersonal

Resultados para **“Determinar la relación entre la Inteligencia Emocional y el Liderazgo Transformacional ejercido por docentes de una Universidad Privada de Asunción” (Objetivo General)**

Tabla 17: Relación entre Dimensiones de la Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional.

Dimensiones de la Inteligencia General (BARON)	Estadísticos de correlación	Liderazgo Transformacional
Escala General de Inteligencia Emocional	Coefficiente de correlación	,028
	Sig. (bilateral)	,844
Optimismo (OP)	Coefficiente de correlación	,104
	Sig. (bilateral)	,468
Felicidad (FE)	Coefficiente de correlación	-,038
	Sig. (bilateral)	,791
Estado de Animo General	Coefficiente de correlación	,053
	Sig. (bilateral)	,711
Control de Impulsos (CI)	Coefficiente de correlación	-,135
	Sig. (bilateral)	,344
Tolerancia al Estrés (TE)	Coefficiente de correlación	,083
	Sig. (bilateral)	,560
Manejo del Estrés	Coefficiente de correlación	-,008
	Sig. (bilateral)	,953
Flexibilidad (FL)	Coefficiente de correlación	,131
	Sig. (bilateral)	,360
Prueba de la Realidad (PR)	Coefficiente de correlación	,045
	Sig. (bilateral)	,752
Solución de Problemas (SP)	Coefficiente de correlación	-,020
	Sig. (bilateral)	,891
Adaptabilidad	Coefficiente de correlación	,087
	Sig. (bilateral)	,542
Responsabilidad Social (RS)	Coefficiente de correlación	-,004
	Sig. (bilateral)	,975
Relaciones Interpersonales (RI)	Coefficiente de correlación	-,032
	Sig. (bilateral)	,826
Empatía (EM)	Coefficiente de correlación	-,003
	Sig. (bilateral)	,983
Interpersonal	Coefficiente de correlación	-,038
	Sig. (bilateral)	,789
Independencia (IN)	Coefficiente de correlación	,054
	Sig. (bilateral)	,704
Autorrealización (AR)	Coefficiente de correlación	,118
	Sig. (bilateral)	,410
Autoconcepto (AC)	Coefficiente de correlación	,044
	Sig. (bilateral)	,759
Asertividad (AS)	Coefficiente de correlación	,059
	Sig. (bilateral)	,681
Comprensión de sí mismo (CM)	Coefficiente de correlación	,010
	Sig. (bilateral)	,942
Intrapersonal	Coefficiente de correlación	,091
	Sig. (bilateral)	,528

Fuente: elaboración propia usando IBM SPSS 21

Se observa que no existe relación entre las variables inteligencia emocional y liderazgo transformacional.

Los resultados obtenidos a través de las entrevistas en profundidad y los talleres (grupos focales) aplicados a los docentes de la Universidad del Cono Sur de las Américas proporcionan un entendimiento más profundo y detallado sobre las dinámicas emocionales y de liderazgo en el contexto educativo. Las entrevistas semiestructuradas permitieron explorar en detalle las percepciones y experiencias de los docentes respecto a su inteligencia emocional y estilo de liderazgo transformacional. Por otro lado, los talleres facilitados en grupos focales

brindaron un espacio de reflexión colectiva, donde se compartieron ideas y se discutieron experiencias, enriqueciendo el análisis cualitativo de la investigación.

Instrumentos:	Entrevista a profundidad. Talleres (grupos focal).
Sexo:	Femenino y masculino.
Profesión:	Docentes.
Cantidad:	5 (entrevista a profundidad) / 31 (talleres)

ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

(Aplicada a Docentes de la Universidad del Cono Sur de las Américas en modalidad virtual)

CODIFICACIÓN

LT:	Liderazgo transformacional
IE:	Inteligencia emocional

A fin de resguardar la identidad de las personas y respetando la confidencialidad de los mismos, se presentan las entrevistas como estudios de casos descriptivos codificados.

Caso 1: Mujer de 35 años, Psicóloga Laboral y Coaching Ontológico, Docente con 7 Años de Experiencia (Fecha de implementación: 6 de octubre de 2021)

Esta docente, con una trayectoria de siete años en el ámbito educativo, combina su formación en psicología laboral y coaching ontológico con su rol como educadora. Su estilo de liderazgo y manejo de la inteligencia emocional reflejan un enfoque centrado en el crecimiento personal y el desarrollo de sus estudiantes.

En cuanto a las dimensiones de liderazgo transformacional, la docente se enfoca en motivar e influir en la conducta de sus alumnos, guiándose por lo que denomina su "zona flow", es decir, un estado de enfoque pleno y fluidez donde su trabajo cobra sentido y alcanza su mayor impacto. Además, practica una consideración individualizada, identificando las fortalezas de cada estudiante y reflexionando sobre cómo esas cualidades pueden ser potenciadas para su beneficio académico y personal.

En términos de estimulación intelectual, su método incluye generar curiosidad y entusiasmo, planteando preguntas que desafían a los estudiantes a explorar más allá de lo evidente. Encuentra inspiración y motivación en hacer que conceptos complejos se vuelvan comprensibles para sus alumnos, disfrutando del proceso de simplificar lo difícil. Su influencia idealizada se manifiesta al crear conexiones con sus alumnos mediante la investigación y planificación específica para las necesidades de cada grupo, mientras que su consideración individual la lleva a brindar un seguimiento personalizado a aquellos estudiantes que requieren mayor apoyo, ofreciendo orientación constante.

En cuanto a su inteligencia emocional, destaca por su habilidad intrapersonal, que le permite ampliar su perspectiva y reconocer múltiples posibilidades en cada situación. En el plano interpersonal, trabaja activamente con los sistemas de creencias y relaciones de sus alumnos, buscando influir positivamente en su desarrollo personal. Posee una notable capacidad de regulación emocional, manteniendo una actitud creativa, calmada y positiva ante las tareas que enfrenta, lo que le permite manejar sus emociones de forma efectiva.

Utiliza el humor como una herramienta para canalizar sus emociones, encontrando equilibrio a través de prácticas sencillas como respiraciones profundas y caminatas que le ayudan a reconectar consigo misma. Su empatía y

adaptabilidad se ponen de manifiesto en su capacidad para ajustarse a los cambios rápidos en el entorno educativo, conectando con sus alumnos en un nivel personal y demostrando una sensibilidad especial ante sus necesidades.

Para manejar el estrés, establece límites claros sobre sus responsabilidades, evitando asumir culpas que no le corresponden, lo que le permite mantener un enfoque firme pero balanceado en sus tareas. Su enfoque de adaptabilidad está basado en la enseñanza por competencias, ajustando su metodología según el ritmo de aprendizaje de sus estudiantes. Además, se compromete con su propia autoactualización y responsabilidad social, disfrutando del proceso de enseñanza y fortaleciendo los vínculos con sus alumnos.

En términos de autoconciencia, reconoce tanto sus fortalezas como sus debilidades. Entre sus principales cualidades está su habilidad para mantener un seguimiento cercano a sus estudiantes y su sinceridad directa, aunque también identifica que esa misma sinceridad sin filtros y la tendencia a caer en la rutina pueden ser áreas de mejora.

Su estilo de liderazgo es mixto. Como facilitadora de espacios, diseña una hoja de ruta clara para sus estudiantes, promoviendo la evaluación continua como una forma de acompañar el aprendizaje de manera constante. Sin embargo, su liderazgo también es situacional, adaptándose a las necesidades del contexto: a veces opta por un enfoque participativo, mientras que en otras situaciones asume un rol más directivo.

Entre los desafíos actuales que enfrenta en la docencia, destaca la necesidad de considerar los cambios rápidos del entorno educativo, conectar emocionalmente con sus alumnos y planificar de manera empática y dinámica, garantizando que su enfoque pedagógico se mantenga flexible y relevante en un contexto en constante transformación.

Caso 2: Mujer de 51 años, Psicóloga, Máster en Psicología Educativa, con 31 Años de Experiencia Docente (Fecha de implementación: 6 de octubre de 2021)

Con más de tres décadas de experiencia docente, esta mujer de 51 años ha forjado una trayectoria significativa en el ámbito académico, combinando su formación en psicología con una maestría en psicología educativa. Ha desempeñado roles clave, como jefa de Carrera de Psicología en la Universidad Americana, y actualmente ejerce la docencia tanto en la Universidad Nacional de Asunción como en la Universidad del Cono Sur de las Américas. Su enfoque combina un liderazgo exigente con una visión empática, características que la han consolidado como una educadora influyente.

En las dimensiones de liderazgo transformacional, su estilo se distingue por una motivación inspiradora, donde establece altos niveles de exigencia y compromiso con sus alumnos. Considera fundamental el desarrollo de un ambiente de trabajo colaborativo, promoviendo la consideración individual al comprender las necesidades de cada alumno. Además, fomenta el trabajo en equipo y guía a los estudiantes hacia la búsqueda de soluciones consensuadas. Sin embargo, su liderazgo, aunque generalmente carismático y democrático, puede volverse impositivo cuando es necesario cumplir con las demandas de la planificación académica, buscando siempre el equilibrio entre la flexibilidad y la estructura.

En cuanto a su inteligencia emocional, ha tenido que adaptarse a los rápidos cambios que impuso la transición de la enseñanza presencial a la virtual. Esta situación le generó inicialmente frustración, en parte debido a su dificultad con las herramientas tecnológicas. No obstante, enfrentó el reto con determinación, reflejando su capacidad de adaptabilidad y control del estrés. A nivel de responsabilidad social, ha observado con preocupación la baja capacidad de sus

alumnos para manejar sus emociones, lo que ha derivado en un aumento de casos de depresión y ansiedad. Esta realidad la ha motivado a prestar mayor atención a las dinámicas emocionales de sus estudiantes.

Su enfoque en el desarrollo interpersonal se refleja en la forma en que inicia sus clases, creando un espacio de integración para todos. Practica una escucha activa, ayudando a los alumnos no solo en sus problemas académicos, sino también en aquellos de índole personal. En el plano intrapersonal, promueve el asertividad y busca inculcar en sus alumnos una mayor responsabilidad y capacidad para afrontar frustraciones, enseñándoles a gestionar de manera más efectiva los obstáculos que enfrentan en su vida diaria.

El estilo de enseñanza-aprendizaje que esta docente promueve es uno de construcción diaria. Para ella, la enseñanza no consiste únicamente en transmitir contenidos, sino en compartir vivencias que permitan a los alumnos tomar conciencia de su propio proceso de aprendizaje. Cree firmemente en la experiencia como la clave del verdadero aprendizaje, lo que la lleva a poner énfasis en la interacción personal dentro del aula, donde tanto alumnos como docentes aprenden continuamente de sus vivencias compartidas.

Sus reflexiones sobre la educación actual evidencian una preocupación creciente por la tendencia de los alumnos a priorizar las notas por encima del aprendizaje. Siente que esta nueva generación, en su afán por obtener buenas calificaciones, ha perdido de vista el verdadero propósito de la educación: aprender y experimentar. En este sentido, destaca la relevancia de la experiencia como base para el aprendizaje significativo, citando al educador Guillermo Michel, quien también enfatiza la importancia de este enfoque en el desarrollo educativo.

Caso 3: Mujer de 41 años, directora Académica de UCSA, Psicóloga Clínica y Coaching Ontológico, con Experiencia en Proyectos Sociales (Fecha de implementación: 8 de octubre de 2021)

Con una amplia trayectoria tanto en el nivel inicial como en el superior, esta mujer de 41 años se desempeña como directora Académica en la Universidad del Cono Sur de las Américas (UCSA), mientras equilibra su rol como psicóloga clínica y experta en coaching ontológico. Su experiencia en proyectos sociales le ha permitido abordar la educación desde un enfoque integral, preocupada por la brecha existente entre la educación formal y las necesidades reales de los estudiantes.

Hipótesis sobre la educación: La docente sostiene que existe un abismo entre la formación que se brinda en los colegios y la preparación que se requiere en el primer empleo. Del mismo modo, identifica una desconexión significativa entre lo que se enseña en las universidades y las exigencias del mundo laboral. Además, aunque se ha avanzado teóricamente en el campo de la educación emocional, considera que su implementación en las instituciones educativas sigue siendo insuficiente.

Inteligencia Emocional (IE): Desde su perspectiva, a pesar de la facilidad de acceso a la información sobre inteligencia emocional, la verdadera competencia para aplicarla sigue siendo limitada. A lo largo de su vida, especialmente en los últimos 15 años, ha experimentado varios cambios personales y laborales que le han dado la oportunidad de desarrollar su inteligencia emocional. La maternidad y el impacto de la pandemia fueron momentos clave en este proceso de aprendizaje emocional, que le permitieron profundizar en la gestión de sus emociones.

Educación formal versus la persona: Crítica del sistema educativo tradicional, observa que la educación formal se rige por protocolos estrictos que rara vez se alinean con las necesidades personales y emocionales de los estudiantes. Existe una carencia significativa en el desarrollo de habilidades interpersonales y

emocionales, lo que deja una deuda pendiente en la formación integral de las personas. Para ella, es esencial que el sistema educativo adopte un enfoque más holístico, que considere no solo los contenidos académicos, sino también el bienestar emocional y social de los alumnos.

Adaptabilidad (IE): La adaptabilidad ha sido una herramienta clave en su desempeño profesional. Considera que, más allá de seguir estrictamente los protocolos, es necesario sistematizar el conocimiento y ser flexible para ejecutar los planes de manera efectiva. Esta capacidad de adaptación le ha permitido sortear obstáculos y gestionar mejor los cambios en su entorno laboral, lo que considera esencial para un liderazgo eficaz.

Desarrollo personal: A lo largo de los años, ha aprendido a reconciliarse con sus emociones y a aplicar el conocimiento que ha adquirido sobre inteligencia emocional. Reconoce que la gestión emocional es una habilidad fundamental que todas las personas deberían desarrollar, y que la falta de formación en este ámbito es una deuda histórica en nuestra sociedad.

Relación entre roles profesionales y personales: Equilibrar los diferentes roles que desempeña —profesora, directora y madre— ha sido uno de sus mayores desafíos. Señala que lograr un balance entre la vida personal y profesional es difícil, pero al mismo tiempo esencial para alcanzar un desarrollo integral como persona. Este equilibrio le permite ser más consciente de sus propias emociones y las de quienes la rodean, lo que potencia su efectividad como líder.

Motivación inspiradora (Liderazgo Transformacional - LT): Para ella, la motivación en el ámbito educativo debe centrarse en el desarrollo de competencias blandas, tales como la empatía, la comunicación y el trabajo en equipo. Aunque en Paraguay se han dado pasos hacia la regulación de la educación superior, considera que aún queda mucho por hacer para equilibrar el desarrollo académico con el personal, y para garantizar que los estudiantes reciban una formación que realmente los prepare para enfrentar los desafíos del mundo laboral y personal.

Impacto de la pandemia: La pandemia ha acelerado la necesidad de adaptación en todos los niveles del sistema educativo. Esta crisis reveló que la tecnología y la automatización avanzan mucho más rápido que la capacidad humana para gestionarlas, lo que ha impuesto grandes retos a docentes y estudiantes por igual. La docente destaca la importancia de aprender a manejar estos avances de manera más eficiente y equitativa.

Duración de las carreras universitarias: Cuestiona la pertinencia de los programas universitarios de larga duración, argumentando que las carreras de cinco años ya no son adecuadas para el contexto actual. Sugiere que la educación debería centrarse en el desarrollo de competencias, priorizando las habilidades prácticas y personales, además del conocimiento académico tradicional. Este enfoque sería más adecuado para preparar a los estudiantes para el mundo laboral, donde las habilidades prácticas son tan valoradas como los conocimientos técnicos.

Influencia idealizada (Liderazgo Transformacional - LT): Como líder académica, subraya la importancia del liderazgo, la comunicación y las relaciones interpersonales como competencias esenciales para la formación universitaria y profesional. Cree firmemente que el éxito de los estudiantes no depende solo de su rendimiento académico, sino también de su capacidad para relacionarse con los demás y para aplicar habilidades emocionales y sociales en su entorno laboral.

Caso 4: Mujer de 30 años, Licenciada en Psicología con Énfasis Clínico (Fecha de Implementación: 8 de octubre de 2021)

Esta mujer, de 30 años, es egresada de la Universidad del Cono Sur de las Américas (UCSA) en 2017, con una licenciatura en Psicología Clínica. Desde su

graduación, ha desempeñado múltiples roles dentro de la misma universidad, donde trabaja como profesora auxiliar, investigadora y colaboradora en el área de Neuropsicología. Además, es auxiliar en Desarrollo Emprendedor y coordina eventos comunitarios en la Pastoral de un colegio. Su diversidad de responsabilidades refleja su compromiso con el desarrollo tanto académico como social de los estudiantes y las comunidades con las que trabaja.

Estilo de Liderazgo: Su estilo de liderazgo se define como un acompañamiento cercano en los procesos de los grupos que lidera. Promueve la participación activa de los miembros, aunque reconoce que tiene dificultades para delegar tareas, prefiriendo supervisar de cerca, lo que a menudo le genera estrés. Siente una gran responsabilidad legal dentro de la institución educativa, lo que la lleva a actuar como un nexo entre los grupos y la administración. Los mayores desafíos los enfrenta en la Pastoral, donde coordina con personas externas a la institución, lo que complica la cohesión y el compromiso con la misión institucional.

Interacción en Equipo (Inteligencia Emocional - IE): En su equipo de trabajo dentro de la Pastoral, la vida comunitaria es un pilar fundamental. Fomenta la convivencia personal y profesional, ofreciendo espacios de diálogo y escucha activa. Se valora el servicio voluntario de los líderes de los grupos y se los motiva a través del éxito en sus propuestas y el impacto positivo que generan en adolescentes y familias. Además, brinda formación continua a estos líderes, organizando retiros y campamentos que refuerzan su compromiso y crecimiento personal.

Influencia Idealizada (Liderazgo Transformacional - LT): Utiliza su cercanía y acompañamiento personal como herramientas para motivar a los líderes de los grupos. Su rol de mediadora en conflictos es esencial, no solo para resolver disputas, sino también para fortalecer la cohesión del equipo. Además, fomenta la formación continua, especialmente en espiritualidad y desarrollo personal, elementos que considera clave para mantener la motivación de los líderes. La red de líderes se extiende a nivel nacional, lo que refuerza el sentido de pertenencia y confianza entre los voluntarios.

Motivación Inspiradora (LT): La docente cree que la motivación debe nutrirse no solo con acciones formales, sino también con valoraciones y gestos personales, como preguntar por el bienestar de los líderes o ofrecer detalles que los hagan sentir valorados. Este enfoque cercano y personalizado es parte de su estrategia de liderazgo, que se basa en el apoyo emocional y en la creación de un ambiente de trabajo familiar y acogedor.

Empatía Interpersonal (IE): La pandemia tuvo un impacto positivo en su capacidad para empatizar con los estudiantes, ya que la reducción en el tamaño de los grupos facilitó la identificación de señales emocionales como el tono de voz, las expresiones faciales y el nivel de participación en clase. Su capacidad para percibir estas señales la ha llevado a hacer intervenciones oportunas cuando nota que un estudiante se encuentra aislado o atraviesa dificultades emocionales.

Empatía Intrapersonal (IE): Su rol múltiple dentro de la institución le permite conocer a los estudiantes en diversos contextos: en clase, en la Pastoral y en actividades extracurriculares, lo que le otorga una visión integral de sus dinámicas personales. Se considera cercana a sus estudiantes, lo que fortalece las relaciones y le permite una mejor comprensión de sus necesidades emocionales y académicas.

Asertividad (IE): La comunicación asertiva es una de las herramientas clave en su manejo de conflictos y en el ejercicio de su rol como líder. Insiste en la claridad en la comunicación para evitar malentendidos y mantener un equilibrio entre su papel directivo y su enfoque de acompañamiento. Se esfuerza por

asegurar que los derechos de los estudiantes y líderes sean respetados, sin perder de vista el respeto hacia los demás.

Resolución de Problemas (IE): Ha lidiado con numerosos conflictos, tanto en equipos como a nivel personal, dentro de su trabajo con otros líderes. Su enfoque se basa en separar las emociones personales de las decisiones laborales, asegurándose de que los problemas emocionales no interfieran en su desempeño. Apuesta por el diálogo y el acompañamiento como las mejores vías para resolver los problemas de manera efectiva y constructiva.

Manejo de Emociones (IE): Aunque tiende a guardar sus emociones, ha logrado que esto no interfiera en sus responsabilidades diarias. Mantiene una imagen de autocontrol, consciente de que, en su rol dentro de la Pastoral, está constantemente bajo observación. Sin embargo, este control emocional a veces le resulta agotador, aunque lo considera necesario para mantener la confianza y el respeto de quienes la rodean.

Caso 5: Mujer de 43 años, Abogada y Docente Universitaria (Fecha de Implementación: 12 de octubre de 2021)

Esta mujer de 43 años, abogada de profesión, ha construido una carrera en el ámbito de la enseñanza que refleja su pasión por la educación y su compromiso con la formación integral de sus estudiantes. Con una maestría en Educación, especializada en investigación socioeducativa (tesis en proceso), y especializaciones en Mediación, Resolución de Conflictos y temas ambientales, ha ampliado su visión educativa hacia una perspectiva holística. Actualmente, finaliza una diplomatura en Coaching Ontológico, lo que refuerza su enfoque en el desarrollo personal y emocional tanto de ella misma como de sus alumnos.

Experiencia Docente: Su interés por la docencia comenzó desde muy joven, cuando, de niña, disfrutaba enseñando a su hermano menor. A lo largo de su carrera, ha enseñado en diferentes niveles educativos, comenzando en un colegio nocturno de secundaria, donde impartió clases en materias como legislación laboral, psicología social y filosofía entre 2001 y 2005. Su pasión por la enseñanza la llevó a anticiparse a las necesidades formativas al realizar un curso de habilitación pedagógica para la universidad en 2003, mucho antes de que fuera obligatorio.

En el ámbito universitario, ha trabajado en la UCSA, donde ha impartido cátedras que van desde Planificación Estratégica y Desarrollo Emprendedor, hasta Derechos Humanos y Gestión de Equipos y Talento Humano. Este recorrido académico muestra una profesora comprometida con el desarrollo integral de sus estudiantes, en un marco de responsabilidad social y empresarial.

Formación Académica: Su sólida formación académica la ha dotado de herramientas para liderar en el ámbito educativo. Es abogada de profesión y ha complementado su formación con una maestría en Educación. Además, cuenta con especializaciones en Mediación, Resolución de Conflictos y temas ambientales, lo que le permite abordar su rol docente desde una perspectiva interdisciplinaria. En su búsqueda constante de crecimiento personal, está finalizando una diplomatura en Coaching Ontológico, lo que la lleva a conectar más profundamente con el aspecto emocional y transformacional de la enseñanza.

Estilo de Enseñanza: Su estilo de enseñanza se caracteriza por ser dinámico y centrado en el estudiante. En sus clases, busca siempre conectar el conocimiento con las experiencias de vida de los alumnos, promoviendo el autoconocimiento y la aplicación práctica de los contenidos. Evita la enseñanza monótona y memorística, prefiriendo que los estudiantes encuentren sentido en lo que aprenden, tanto para su vida profesional como personal. Utiliza

herramientas actuales como videos, películas y lecturas atractivas, adaptando sus clases a los intereses y ritmos de los alumnos.

Fomenta un ambiente de respeto a la diversidad, valorando los diferentes ritmos de aprendizaje y ofreciendo oportunidades para que cada estudiante profundice en los temas según sus intereses. Este enfoque la convierte en una profesora que prioriza el crecimiento individual y el desarrollo personal a través del aprendizaje.

Aplicación de la Inteligencia Emocional (IE): Su capacidad de aplicar la inteligencia emocional en el aula es notable. En el ámbito intrapersonal, promueve el autoconocimiento en sus estudiantes, particularmente en contextos desafiantes como la pandemia, donde las emociones han jugado un papel crucial. Fomenta la comunicación asertiva, validando siempre las opiniones y experiencias de los estudiantes, lo que crea un espacio de diálogo abierto y respetuoso.

Cuando enfrenta situaciones difíciles, como la confrontación con estudiantes, reflexiona sobre cómo maneja el estrés y la tolerancia a la frustración. A pesar de sentirse triste o frustrada en algunos momentos, se esfuerza por procesar sus emociones y continuar adelante. Su enfoque en las destrezas interpersonales la lleva a respetar la autonomía y los ritmos de aprendizaje de cada estudiante, lo que fortalece las relaciones y fomenta un ambiente de aprendizaje más inclusivo.

Estilo de Liderazgo (Liderazgo Transformacional - LT): Su estilo de liderazgo se centra en la consideración individual y la empatía. Presta atención a las necesidades de cada estudiante, adaptando sus clases en función de las señales que percibe, como la participación en cámaras o el tono de voz. Busca inspirar a los estudiantes mediante su autenticidad y compromiso, transmitiéndoles la importancia de la participación activa en el proceso de aprendizaje.

Se considera una facilitadora del conocimiento, promoviendo la autonomía y el autorreflexión en sus alumnos. Su objetivo es fomentar la transformación personal y profesional de cada uno de ellos, creando un entorno donde el aprendizaje va más allá de la mera adquisición de contenidos y se convierte en una herramienta para el crecimiento integral.

Experiencias Relevantes: A lo largo de su carrera, ha enfrentado situaciones difíciles, como cuando los estudiantes copiaban en sus exámenes y reaccionaban negativamente al ser descubiertos. Estas situaciones le han permitido desarrollar una mayor resiliencia emocional y una mayor capacidad para manejar conflictos con profesionalismo y asertividad. Aunque reconoce que este tipo de experiencias puede ser emocionalmente desgastante, trabaja en procesar sus emociones para mantener su compromiso con la docencia y con el bienestar de sus alumnos.

Reflexión Final: Al reflexionar sobre su experiencia docente, destaca la importancia de que los profesores recuerden que, en algún momento, también fueron y siguen siendo alumnos. Para ella, es crucial ser consciente de por qué y para quién se está enseñando, evitando reproducir prácticas negativas, como el uso del miedo o la prepotencia en el aula. Aspira a que sus clases sean espacios donde los estudiantes puedan desarrollar conocimiento a través de sus vivencias, fomentando una transformación personal que trascienda la mera transmisión de información académica.

TALLERES (grupos focales)

(Aplicada a Docentes de la Universidad del Cono Sur de las Américas en modalidad virtual)

Talleres realizados:	4 talleres virtuales en octubre, posteriores a la implementación de tests de inteligencia emocional y liderazgo transformacional.
Plataforma	Zoom, tiempo sincrónico, duración de 1 a 1.5 horas por taller.
Participantes	10 a 4 docentes participaron regularmente de 31 que respondieron al agendamiento en Google Forms.
Moderadora	Psicóloga clínica egresada de la UCSA, investigadora en la institución educativa. Enviaba recordatorios y moderaba las sesiones.
Temáticas de los talleres	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autoconocimiento e inteligencia emocional en la práctica docente 2. Manejo de emociones y autocuidado en la docencia 3. Liderazgo transformacional y el poder de las emociones en el aula 4. Empatía relacional.
Metodología de los talleres	Introducción con dinámicas, conversaciones guiadas, aportaciones de los docentes y conclusiones con las voces de los participantes.
Discusión de grupo focal	Se fomentó el diálogo y se evitó que los docentes hablaran al mismo tiempo. Las sesiones fueron grabadas con consentimiento.
Reflexiones destacadas	<ul style="list-style-type: none"> - IE Intrapersonal: Autoconciencia, autorrefuerzo, empatía. - LT: Consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación inspiradora. - IE Adaptabilidad: Evaluación de la realidad. - IE Humor: Optimismo.
Conclusión	La inteligencia emocional y el liderazgo transformacional invitan a manejar emociones, motivar, replantear desaciertos y transformar vidas.
Hipótesis planteadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los docentes perciben su IE como alta (confirmada: 60% expone alta IE). 2. Los docentes perciben su LT como elevado (confirmada en la subcategoría "consideración individualizada"). 3. Correlación IE-LT (nula).

DISCUSIÓN

Para llevar a cabo esta investigación, se aplicaron dos cuestionarios: el Test de Inteligencia Emocional de BarOn y el Cuestionario CIELID para identificar estilos de liderazgo. El objetivo general fue determinar la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional ejercido por docentes de una universidad privada en Asunción. En primer lugar, los resultados indicaron que no existe una correlación directa y significativa entre ambas variables. Sin embargo, se encontró una correlación positiva al considerar la edad de los

docentes, sugiriendo que, a mayor edad, se observa una mejor gestión emocional y un mayor ejercicio del liderazgo.

En segundo lugar, cumpliendo con el primer objetivo específico, se determinó que los docentes presentan altos niveles de inteligencia emocional general. En tercer lugar, en relación con el segundo objetivo específico, se observó que, dentro de las dimensiones del liderazgo transformacional, la consideración individualizada fue la más destacada entre los docentes.

Fromm (2003), en su estudio sobre la inteligencia emocional en la relación pedagógica, argumenta que esta capacidad permite el desarrollo de habilidades sociales que favorecen el reconocimiento genuino de las individualidades. Por su parte, Laura Lewin (2015) señala que, en las relaciones interpersonales, los ritmos corporales de quienes comparten una actividad tienden a sincronizarse, generando una sensación de bienestar. Esta sincronización se evidenció en los talleres implementados, tal como lo expresaron los propios docentes:

"Llegamos con el ser un poco dividido, queremos quedarnos, pero cada uno tiene que partir a enseñar."

"Armar grupos para hablar, intercambiar ideas y apoyarnos es necesario. Muchas veces transitamos en soledad, y cada día debemos remar hacia un objetivo."

Estas reflexiones revelan cómo evolucionó el clima emocional durante los talleres, desde la tensión inicial hasta una completa entrega emocional y grupal.

En línea con lo anterior, Makovský (2017) menciona que el líder, en su ejercicio diario, se enfrenta a desafíos constantes. Para superar estos retos, debe mostrar flexibilidad cognitiva y conductual, estar dispuesto a cometer errores y aprovechar oportunidades. Un buen líder actúa con determinación y estabilidad emocional, siendo capaz de trabajar de forma individual y grupal.

Aunque la literatura sobre liderazgo tiende a destacar al líder como el principal factor determinante, el liderazgo transformacional no debe centrarse exclusivamente en el docente o en el alumno, sino en la relación que se construye a través del proceso de enseñanza-aprendizaje. Castillo (2014), en su tesis doctoral sobre liderazgo pedagógico, subraya que el liderazgo en la comunidad educativa facilita el desarrollo de aprendizajes, promoviendo compromiso, optimismo y respeto entre los participantes.

Por lo tanto, la adherencia al líder se basa en su capacidad de escucha, en su coherencia y en su habilidad para trabajar en equipo. El liderazgo transformacional se convierte así en un estado de conciencia colectiva, sustentado en el compromiso ético, que fomenta la convivencia, motivación y resolución de tareas. Como mencionan Boyatzis, R., Goleman, D., & McKee, A. (2003) liderar es una tarea emocional que debe apoyarse en relaciones humanas positivas.

Desde la gestión educativa, el liderazgo busca desarrollar las capacidades intelectuales, morales y afectivas de los estudiantes, atendiendo a las demandas específicas del siglo XXI. Lepeley (2003) y Pariente (2009) coinciden en que el liderazgo educacional se basa en un poder legítimo, otorgado por los estudiantes, que genera confianza y reconocimiento de las particularidades de cada individuo. Este proceso de influencia mutua tiene lugar en un contexto sociocultural determinado.

En relación con el tercer objetivo específico, se encontró una correlación positiva entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional, considerando la edad de los docentes. P&A Grupo (2020) argumenta que los líderes con una mayor experiencia profesional tienen más probabilidades de ser respetados y efectivos en su rol.

Respecto al cuarto objetivo específico, los resultados mostraron que las docentes mujeres presentaron niveles de inteligencia emocional superiores en

comparación con sus colegas varones. Maidana y Samudio (2018) encontraron resultados similares en su estudio sobre la inteligencia emocional en docentes de Enfermería, destacando que una adecuada gestión emocional permite a los docentes actuar con equilibrio y evitar reacciones inadecuadas frente a situaciones adversas.

En conclusión, los datos obtenidos en el trabajo de campo y en la revisión de la literatura sugieren que el liderazgo transformacional en la gestión educativa promueve relaciones cercanas, donde la consideración de las necesidades individuales genera motivación y recompensas. Es crucial contar con docentes que ejerzan un liderazgo desde el interior, gestionando la transformación y comprometiéndose con la educación y la sociedad.

Las reflexiones de los docentes participantes subrayan la importancia de desarrollar competencias blandas en los estudiantes, tales como la comunicación efectiva y el trabajo en equipo. Los resultados invitan a realizar investigaciones futuras que evalúen el liderazgo y la inteligencia emocional en el contexto educativo, tanto en docentes como en alumnos, para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Finalmente, los docentes destacaron la necesidad de gestionar las emociones en el aula, indicando que el liderazgo efectivo se construye a partir de una comunicación empática, la consideración de las necesidades de los estudiantes y la creación de un ambiente positivo que favorezca el aprendizaje.

Contribución de autores: Carla Mazurek y Valentina Canese participaron de la concepción y diseño del trabajo, recolección y obtención de resultados, análisis e interpretación de datos, redacción del manuscrito, revisión crítica del manuscrito y aprobación de su versión final. Valentina Canese participó de la concepción y diseño del trabajo, análisis e interpretación de datos, revisión crítica del manuscrito y aprobación de su versión final.

Financiamiento: Con financiación propia.

Conflictos de interés: Los autores declaran no tener conflicto de interés.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Boyatzis, R., Goleman, D., & McKee, A. (2003). Liderazgo Primal: Realizando el poder de la inteligencia emocional. Harvard Business School Press.
- Br. López, P. N. (2018). Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en docentes de Colegios de la Provincia de la Oroya 2018. Universidad César Vallejo.
- Castillo Armijo, P. E. (2014). Ejercicio del liderazgo pedagógico en el CEIP Llendoner comunidad de aprendizaje: un estudio de casos. Universitat de Barcelona. Disponible en https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/286036/CASTILLO_ARMIJO_TESIS.pdf
- Cifuentes Gil, R. M. (2011). Diseño de proyectos de investigación cualitativa. Noveduc.
- Cooper, M., & Eastman, R. (2019). Inteligencia emocional. Biblia de maestría 7 libros en 1: inteligencia emocional cómo analizar personas terapia cognitiva conductual psicología oscura manipulación estoicismo eneagrama tipos de personalidad. Independently published.
- Fromm, L. M. (2003). Inteligencia emocional en la relación pedagógica: bases para un currículo flexible. Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán. Disponible en <http://www.cervantesvirtual.com/obra/inteligencia-emocional-en-la-relacion-pedagogica-bases-para-un-curriculum-flexible/>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2003). Liderazgo Primal: Realizando el poder de la inteligencia emocional. Harvard Business School Press.
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación (6ta ed.). McGraw Hill.
- Lepeley, M. T. (2003). Gestión y Calidad en Educación: Un modelo de evaluación. McGraw Hill.
- Lewin, L. (2015). Gestión Educativa en Acción: Cómo desarrollar, motivar y liderar a tu equipo docente. Noveduc.

- Maidana, A., & Samudio, M. (2018). Inteligencia emocional de docentes de Enfermería según aptitud demostrada en su entorno laboral. *Medicina Clínica y Social*, 2(2), 72-83. Disponible en <https://doi.org/10.52379/mcs.v2i2.54>
- Makovský, P. (2017). Cómo llegar a ser un líder exitoso. Ligs University. Disponible en <https://www.ligsuniversity.com/data/2017-07-25-03-26-31-Como-llegar-a-ser-un-lider-exitoso.pdf>
- Molina, N. (s.f.). Reflexiones sobre nuestra comunicación y cómo impacta en los demás. Disponible en <https://nataliamolinapsi.com/blog/la-gente-nunca-olvidara-como-la-hiciste-sentir>
- Palella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2004). Metodología de la investigación cualitativa. FEDUPEL.
- Pariante, J. L. (2009). Algunas reflexiones en torno al concepto de liderazgo. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/235985767_Algunas_reflexiones_en_torno_al_concepto_del_liderazgo
- P & A Grupo (2020). ¿Cómo ser un buen líder de equipo? Disponible en <https://www.grupo-pya.com/es/wp-content/uploads/sites/2/2020/04/Buen-l%C3%ADder-equipo.pdf>
- Rojas, S. (2016). La inteligencia emocional y el liderazgo transformacional de los docentes del I.E.P. Diego Thompson. Universidad César Vallejo.
- Sánchez-Reyes, J. B., & Barraza-Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=461/46142596010>
- Sardon, D. (2017). Liderazgo transformacional y gestión escolar en instituciones educativas. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 19, 295-304.