

## **Inteligencia Emocional del Gerente Educativo y Clima Laboral en Escuelas Bolivarianas Venezolanas**

**Mercedes Gómez**

[mercegom.0971@gmail.com](mailto:mercegom.0971@gmail.com)

Ministerio para el poder popular de Educación  
Venezuela

**Mireya Salas de González**

[mireyafine@gmail.com](mailto:mireyafine@gmail.com)

Centro de Asesorías Educativas-CEASE  
Venezuela

Recibido: 27 de abril del 2017  
Aprobado: 18 de mayo del 2017

### **RESUMEN**

La investigación tuvo como objetivo analizar la inteligencia emocional del gerente educativo y el clima laboral en Escuelas Bolivarianas. Se centró en un estudio descriptivo con diseño de campo. La población estuvo conformada por quince (15) directivos y cincuenta y ocho (58) docentes en las escuelas bolivarianas del Municipio Lagunillas, Estado Zulia Venezuela. Para recabar la información se aplicaron dos cuestionarios de veintidos (22) ítems cada uno, con escala de estimación en cuatro alternativas dirigidas al personal directivo y docente. Los resultados permiten concluir que el nivel de inteligencia emocional de acuerdo a las dimensiones estudiadas es deficiente en los directores educativos, demostrando que su liderazgo se limita al aspecto administrativo sin llegar a ser proactivos, lo cual influye en un clima de insatisfacción laboral en el personal debido a la falta de motivación, estímulo y empatía gerencial.

**Descriptores:** Inteligencia Emocional, Clima Laboral, liderazgo, motivación, pertinencia.

### **Emotional Intelligence of the Educational Manager and Labor Climate in Venezuelan Bolivarian Schools**

#### **ABSTRACT**

The research had as objective to analyze the emotional intelligence of the educational manager and the work climate in Bolivarian Schools. He focused on a descriptive study with field design. The population consisted of fifteen (15) directors and fifty-eight (58) teachers in the Bolivarian schools of Lagunillas Municipality, Zulia State, Venezuela. To

obtain the information, two questionnaires of twenty-two (22) items each were applied, with an estimation scale in four alternatives addressed to managers and teacher. The results allow to conclude the level of emotional intelligence according to the dimensions studied is deficient in the educational directors, demonstrating that their leadership is limited to the administrative aspect without becoming proactive, which influences a climate of dissatisfaction in the workforce due Lack of motivation, encouragement and managerial empathy .

**Key words:** Emotional Intelligence, Labor Climate, leadership, motivation, pertinence.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones a nivel mundial, se aprestan a sumar esfuerzos en relación con la competitividad del recurso humano, tratando de formar una cultura organizacional que involucre a su personal en la participación y ejecución de las tareas para el logro de los objetivos comunes; en la búsqueda del fortalecimiento como equipo para la excelencia de las mismas. Dentro de esa cultura, el clima laboral desempeña un rol importante a la par de los cambios que se generan en el ambiente dinámico de hoy, para estar en capacidad de enfrentar la competencia global con otras organizaciones en todo ámbito. En este contexto, se entiende que el clima laboral está constituido por el medio ambiente psicosocial y físico en el cual se desarrolla el trabajo cotidiano, este influye en la satisfacción así como en la productividad. Al respecto, plantea Rubio (2002:34) que en gran parte está “relacionado con el saber hacer del directivo, el comportamiento de las personas, su manera de trabajar, de relacionarse, su interacción con la empresa, la maquinaria que se utiliza y con la propia actividad de cada uno”. Igualmente expresa la autora citada, que es la gerencia, con su cultura y sus sistemas de gestión, la que proporciona (o no), el terreno adecuado para un buen clima laboral. En definitiva, la mejora de ese ambiente forma parte de las políticas de personal y recursos humanos con el uso de técnicas precisas.

Las instituciones educativas como cualquier otra empresa, deben interesarse con mayor énfasis por el estudio del medio ambiente laboral, por cuanto no se ha de buscar exclusivamente un incremento en la productividad. Ese interés por lograr el equilibrio entre lo tangible e intangible del trabajo, ha de convertirse en una meta a corto plazo del gerente educativo, pues podría influir en el rendimiento del desempeño, por lo tanto en

la satisfacción de las personas que intervienen en los procesos, comprometiéndose así el proyecto institucional, la permanencia estable, productiva y saludable de la gente.

Sin embargo, no es tarea fácil para el director de las instituciones educativas, controlar cada detalle, pues tal como plantea Salas (2009:86) a él le corresponde “integrar las diferentes partes que componen su microsistema en un todo capaz de funcionar sin interrupciones, donde debe lograr el nivel correcto de cooperación entre las dependencias, mediante acciones bien coordinadas a fin de alcanzar, la unidad del esfuerzo necesaria para satisfacer las demandas educacionales”.

De ello se deriva que el mismo debe lograr un control emocional, lo cual le permita cumplir con todas sus funciones, al mismo tiempo lograr el respeto de su personal por medio de la autenticidad al crear un clima laboral agradable, significativo, productivo y rentable, ya que las emociones determinan, el nivel de rendimiento laboral del cual es capaz un trabajador, así como concretar qué tipo de relación mantiene con los empleados (liderazgo), con los superiores (adaptabilidad) o con los pares (trabajo en equipo). Ellas establecen cómo se responde, comunica, comporta, funciona en el lugar de trabajo.

En el caso de algunas Escuelas Bolivarianas estudiadas, se observa en el gerente educativo, debilidades en el manejo de la impulsividad emocional como irritaciones, frustraciones, tensiones; que conllevan en reiteradas ocasiones a un clima laboral de incertidumbre y rigidez. Ello coincide con el supuesto desconocimiento de las emociones, tal como lo exponen Cooper y Sawaf (2003) en su teoría de la inteligencia emocional aplicada al liderazgo a las organizaciones; desarrollada en cuatro pilares, donde el Conocimiento emocional como primer pilar destaca la necesidad de la honestidad emocional, Energía emocional y Retroinformación emocional, lo cual tiene que ver con el manejo de la alteración emocional, liderazgo con empatía, el lenguaje y las emociones, como principales aspectos evidenciados con problemas en el personal a investigar.

En la vida organizacional, el liderazgo tradicional, se centraba en tiempos anteriores en el análisis, poder externo, racionalismo técnico, con lo que se opacaba lo que actualmente se aplica como un nuevo modelo de inteligencia organizacional, basado en

las características humanas, como la emoción, intuición, espíritu y experiencia. Problemas de esta índole deben ser tratados a través de teorías como la de los cuatro pilares.

Por ello, se cita que entre los síntomas de la situación problemática en esta investigación, destacan discusiones, enfrentamientos generados entre el personal docente, supervisor y directivo, por circunstancias cotidianas en el cumplimiento de funciones específicas, lo cual afecta el intercambio de ideas, toma de decisiones adecuadas relaciones interpersonales, que debe existir por la armonía laboral y el logro de los objetivos institucionales.

El Clima laboral en estas escuelas pareciera estar envuelto en ciertas irregularidades a nivel comunicacional, empático, de responsabilidad; con lo cual pudiera estar creando un ambiente interno entre los miembros de la organización, poco favorable para proporcionar la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros.

Las variables representan factores importantes en la determinación de la calidad de vida en el trabajo; el pronóstico de una situación problemática en las mismas puede conducir a la alienación del empleado, la insatisfacción, caída de la productividad, los comportamientos contraproducentes; por ello, es menester realizar una investigación que permita contribuir al sistema educativo (en especial a las escuelas bolivarianas) a elevar las oportunidades de éxito psicológico que conlleve a un clima de confianza, respeto mutuo entre los directivos así como el personal que labora en la institución.

El control de este pronóstico pudiera estar en intentar manejar bien la energía emocional y el impulso de hablar o actuar en forma inapropiada, pues para transformar realmente la organización es necesario modificar los comportamientos de las personas que la integran, de manera que abandonen los hábitos y formas de hacer del pasado, para enfocar sus actuaciones hacia una nueva visión.

De tal manera que la problemática genera el interés de realizar este estudio cuyo objetivo general es analizar la inteligencia emocional del gerente educativo y el desarrollo del clima laboral en las Escuelas Bolivarianas del Municipio Lagunillas. En efecto, para lograr este objetivo, en primer lugar, se caracteriza la inteligencia

emocional del Gerente a través de cada una de sus dimensiones personales y sociales. De igual forma, se categoriza la comunicación del clima laboral generada por el director, se identifica la motivación existente en el clima laboral, determinando asimismo el nivel de participación del personal dentro del clima laboral de las Escuelas Bolivarianas para finalmente establecer la pertinencia de los sistemas de comunicación en el clima laboral de las escuelas en estudio.

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **Inteligencia Emocional**

La capacidad de algunas personas de reaccionen frente a problemas o desafíos de manera inteligente, creativa y conciliadora indiferentemente de la cultura a la cual pertenecen, estrato social o historia personal, es una premisa digna de análisis. En efecto, Goleman (2002), la define desde el término de inteligencia emocional abarcando destrezas que permiten conocer y manejar al individuo sus propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentirse satisfechos y ser eficaces en la vida, a la vez que crear hábitos mentales que favorezcan la propia productividad.

De igual modo, existen otras habilidades que caracterizan a la inteligencia emocional, las cuales son: suficiente motivación y persistencia en los proyectos, resistencia a las frustraciones, control de los impulsos, regulación del humor, desarrollo de la empatía y manejo del estrés. Este nuevo concepto ya se incluye en distintos ámbitos del quehacer humano como educación, salud, familia y empresa.

A tal efecto, Ryback (2007) afirma que el término inteligencia emocional se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Se refiere a aptitudes complementarias, pero distintas, de la inteligencia académica, donde se miden las habilidades puramente cognitivas con el cociente intelectual.

En este contexto, la inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigirlas y equilibrarlas. Ejercer un autodomio emocional no significa negar o reprimir los verdaderos sentimientos. El cociente intelectual determina lo que sabe un profesional, pero la inteligencia emocional determina lo que hará. El cociente intelectual es lo que

permite entrar en una organización, pero la inteligencia emocional es lo que permite crecer en esa organización y convertirse en líder.

En otra oportunidad Goleman, (1999), refiere que existen dos tipos de inteligencia, la intelectual y la emocional, cada una de ellas expresa la actividad de regiones diferentes del cerebro. El intelecto se basa en el funcionamiento del neocortex, la parte que recubre la superficie del cerebro, mientras que los centros emocionales están en una región más antigua.

Los sentimientos no sólo son los surtidores del saber intuitivo; también suministran, a cada instante, durante todo el día, datos potencialmente aprovechables. Pero no basta con tener los sentimientos; es necesario saber reconocerlos y apreciarlos, tanto en uno mismo como en los demás, así como reaccionar a ellos correctamente. Las personas que saben hacerlo utilizan la inteligencia emocional, que es la capacidad para sentir, entender y aplicar eficientemente el poder de aquel cúmulo de emociones del cual mana parte de la fuerza, de las informaciones, de la confianza, creatividad e influencia sobre los demás que anima al hombre.

La medida de la inteligencia emocional se expresa con un cociente, el EQ (siglas en inglés coeficiente intelectual). Los investigadores sugieren que las personas que tienen el EQ alto tienen mejores resultados en su vida profesional, entablan relaciones personales más estrechas, desempeñan funciones directivas más hábilmente y gozan de mejor salud que las personas con un EQ bajo.

En las últimas décadas puede observarse que las relaciones sociales se fueron tornando más complejas y frecuentemente violentas o impulsivas. Estas relaciones vinculares "problemáticas" se presentan independientemente de la edad (niños, adultos), del tipo de trabajo o del nivel sociocultural. Están en el entorno familiar, laboral, educativo, entre otros. Pero por otro lado, existen importantes avances con respecto al estudio científico de las emociones que ofrecen una nueva mirada, nuevas herramientas para construir la sociedad que realmente se desea.

En cualquier ámbito (personal, laboral, académico) se observan necesarias las dimensiones señaladas por Goleman (2002) en tanto a conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones, de acuerdo a dos tipos de

enfoques: lógico y emocional que llevan a consolidar las habilidades personales y sociales.

En cuanto al Enfoque lógico requiere de una preparación, en primer lugar desde el punto de vista cognoscitivo los que permitirá adecuar según corresponda los procesos de producción, la organización del trabajo y los diversos procesos psicosociales a las nuevas circunstancias que tiene que ver con el desarrollo del pensamiento. En este enfoque el gerente puede desplegar la habilidad de identificar y definir problemas así como generar e implementar soluciones potencialmente efectivas, esta compuesta de 4 partes: (1) ser consciente del problema y sentirse seguro y motivado frente a él. (2) definir y formular el problema claramente (recoger información relevante). (3) generar tantas soluciones como sea posible. (4) tomar una decisión sobre la solución a usar, sopesando pros y contras de cada solución.

Por otra parte, el enfoque emocional trata de mejorar el reconocimiento y la designación de las propias emociones, así como la capacidad para entender las causas de los sentimientos y las acciones. El reconocimiento de las emociones permite producir sentimientos que acompañan el pensamiento. Si las emociones se ponen al servicio del pensamiento ayudan a tomar mejor las decisiones y a razonar de forma más inteligente. El cómo nos sentimos va a influir decisivamente en nuestros pensamientos y en la capacidad de deducción lógica.

De igual modo, hace referencia a entender lo que pasa a nivel emocional, integrarlo en el pensamiento y ser conscientes de la complejidad de los cambios emocionales. Para que un directivo logre entender los sentimientos de los demás es necesario que entienda los propios, sus necesidades, deseos, qué cosas, personas o situaciones causan determinados sentimientos, qué pensamientos generan las diversas emociones, cómo afectan, qué consecuencias y reacciones propician.

Para Goleman (2002), la teoría de la inteligencia emocional se divide en cuatro aptitudes (autoconciencia, autorregulación, motivación y empatía) agrupadas en dos grandes tipos de competencias: la personal y la social. La primera impactaría directamente en el tipo de relación que uno establece consigo mismo; en la segunda, la competencia social definiría el tipo de vínculos que se establecen con los otros.

**Autoconciencia.** Se refiere a ser honestos hasta con si mismos, en aspectos que se deben mejorar y no se reconocen. Este punto por lo tanto, se vincula a la habilidad de reconocer y entender los estados de ánimo, las emociones, y su efecto en las personas que nos rodean. Asimismo, sirve para determinar hacia dónde se dirige la persona y qué metas puede cumplir, siendo realistas. Además reconocer los errores y ser más cautos al realizar determinada labor.

**Autorregulación.** Esta habilidad permite controlar impulsos, emociones que lógicamente lleva a pensar antes de realizar cualquier cosa. Este punto es de suma importancia ya que, si en determinado momento la persona se encontrase ante una situación desagradable donde la primera reacción sería gritar o golpear cosas, la autorregulación hace que se piense antes de actuar, determinar por qué se falló en esa situación, qué factores pudieron incidir para el fracaso y cómo se podría solucionar de la mejor manera.

**Motivación.** Desde esta perspectiva, lo importante es trabajar y sentir satisfacción ante una meta finalizada, que permite no sólo buscar recompensas en dinero o status. Los líderes con esta habilidad se apasionan por su trabajo, les gusta aprender siempre, son creativos, muestran una energía y unos deseos extraordinarios para culminar de la mejor manera una actividad que lleva un registro del desempeño realizado. Así mismo ante el fracaso, no ven nubes negras, sino una oportunidad para mejorar.

**Empatía.** Esta habilidad hace que un líder considere los sentimientos de los subalternos que sepa tratar a las personas, según las reacciones que estas puedan tener en determinado momento, es saber cómo decir las cosas, cómo actuar al percibir y entender el punto de vista de cada uno de los miembros de determinado grupo de trabajo, ante situaciones problemática.

Para Acuña (2005), fundamentalmente la empatía es la habilidad para ponerse en el lugar del otro, ser capaz de compenetrarse con los demás, centrando la atención en el otro, postergando los juicios personales para lograr comprender la significancia de una situación determinada para el mundo del otro. El escuchar es un arte ya que implica ser capaz de detectar no solo lo que la otra persona dice en el plano verbal de la

comunicación, sino en el plano no verbal, rescatando así los sentimientos que acompañan al discurso para luego mostrárselos al otro.

El déficit de inteligencia emocional repercute en numerosos aspectos de la vida cotidiana, en las escuelas los directivos son los encargados de dar soluciones fundamentales a su realidad conflictiva y encauzar los esfuerzos de la organización. Deben ser un ejemplo para el resto de miembros de la organización, sobre todo en planificación y desarrollo de estrategias, además tiene la obligación de transmitir su impulso al resto de la organización.

Desde este contexto, Salas (2016:225) refiere en su modelo teórico gerencial de habilidades emocionalmente resonantes en el líder educativo que resulta sumamente significativo, “lograr la profundización de aspectos como el mejoramiento de la propia capacidad de aprecio y autovaloración; entender lo que es la colaboración, el equipo, y cómo incrementar el cociente emocional personal y grupal”, aprendiendo técnicas que faciliten la comunicación empática y que provocan estados de ánimo y acciones en el líder, de manera tal, que pueden crear un efecto permanente y resonante en todas las personas que se desenvuelven en su entorno laboral bajo un clima apropiado.

### **Clima Laboral**

Las organizaciones son las personas que están en ella, pues cada persona constituye un micro mundo, que forma el gran todo que es la empresa. El Clima, según Martínez (2001) está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización.

Constituye una percepción y como tal adquiere valor de la realidad en las organizaciones. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este influye sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento, el cual tiene una gran variedad de consecuencia para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros.

El clima laboral determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción. Los modelos de estudio de clima de las

organizaciones plantean que existe una relación entre clima laboral y productividad de la organización. Al respecto, Goleman, Boyatzis y McKee (2005) señalan que el impacto del clima emocional sobre el rendimiento es de un 20% a un 30%” ya que el mismo influye de una manera productiva en el rendimiento laboral, es por ello, que las empresas de clase mundial buscan constantemente identificar oportunidades de mejorar puntos fuertes, basándose en este tipo de estudios para cerrar las brechas de satisfacción entre la organización y su gente.

A tal efecto, según Litwin y Stringer (2002) se entiende por Clima Laboral el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. Frecuentemente este concepto se confunde con el de Cultura Empresarial, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo aunque comparta una connotación de continuidad. La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de recursos humanos entre otras actividades.

Por su parte, en cuanto al ámbito de la administración educativa, Salas (2016) señala la importancia de destacar, que el entendimiento y comprensión emocional entre el gerente educativo y el personal de la institución; debe convertirse en una relación plena de posibilidades en cuanto a la formación de una comunidad de individuos estrechamente integrada y arraigada, de propósitos y valores, de gran contenido ético y emocional, y de alto poder de atracción, compatibilidad y aceptación interpersonal. Las organizaciones educativas que así se desarrollen, pueden lograr un clima laboral y social de enorme potencialidad energética para la generación de acción.

En tal sentido, las organizaciones deben medir y gestionar el clima laboral para conseguir mejores resultados. En el caso de las instituciones educativas, el factor humano suele ser aún más importante, puesto que en la mayoría de los casos este no está conforme, la inercia del patrono desconoce sus requerimientos y estímulos.

Por otro lado, hay que intervenir en el clima laboral para gestionarlo, con la intención de modificarlo de la forma más conveniente. Así pues, una vez obtenidos los resultados de la situación actual, puede planearse el clima objetivo que se desea, para luego incidir en los factores determinantes a lo largo del ejercicio de manera que lleven al objetivo previsto. La evaluación y gestión del clima laboral es, pues, un componente esencial para la correcta gestión de las instituciones educativas y, como tal, es una parte indispensable de las metodologías de gestión empresarial más trascendentales de la actualidad.

La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos. Así pues, el Clima, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la organización.

Con respecto a ello, cada miembro de la organización posee la condición de ampliar sus perspectivas atendiendo a los requerimientos de la organización, de igual modo debe recalcar que las múltiples percepciones conforman un conjunto que de una u otra forma incide en las políticas y conforman un mejor clima laboral, donde cada cual aporta un grano de arena para consolidar un ambiente óptimo de trabajo.

Para medir el clima laboral lo normal es utilizar escalas de evaluación, al respecto Rubio (2000) propone una serie de aspectos evaluables como las relaciones, solidaridad, confianza, remuneración, Condiciones Físicas, entre otros aspectos, evaluando elementos cualitativos y cuantitativos a partir de la percepción por parte de los miembros de la institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre directores y empleados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existe dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad que se puede dar entre los miembros de una organización.

## **ASPECTO METODOLÓGICO**

El estudio se centra en el paradigma positivista, desarrollándose a través de la metodología de una investigación descriptiva. En este sentido, se evidencia que a través de este método se registran variables; tal como lo aseveran Ary, Jacobs y Razavich (2003:309), quienes además explican que mediante ella, se pretende precisar la naturaleza de la situación tal como existe en el momento de estudio. En consecuencia, centra su interés en explicar porqué ocurren los fenómenos, señalando la realidad existente sin modificarla, considerando que todo enunciado tiene sentido si es verificable o confiable.

En relación con el diseño de investigación, se recurre al diseño de campo, no experimental, transeccional pues se orienta a recolectar información relacionada con el estado actual de las personas, objetos, situaciones o fenómenos, tal cual se presentan al momento de la recolección, sin manipular o controlar variable alguna, recogiendo los datos en un solo momento, en un tiempo único.

En cuanto a la Población de estudio, se cuantificó en 154 sujetos: 138 docentes y 15 directores de las Escuelas Básicas Bolivarianas del Municipio Lagunillas, Estado Zulia Venezuela, específicamente en las parroquias Alonso de Ojeda y Eleazar López Contreras. Mediante el cálculo de la fórmula propuesta por Sierra Bravo (1996) se determina el tamaño muestral de 58 docentes aplicando un muestreo probabilístico estratificado, mientras que la muestra de directivos queda en 15 sujetos mediante el método del censo poblacional, para un total de 73 sujetos.

Para la recolección de la información se utilizan como instrumentos dos cuestionarios estructurados con preguntas de tipo cerrado según la escala de Likert con las alternativas: Siempre (S), Casi siempre (CS); Algunas veces (AV) y Nunca (N) y veinte (20) ítems en cada caso. Su validez fue de contenido a través de criterio de cinco (05) expertos y para la confiabilidad se aplicó el Cálculo de Coeficiente Alfa Cronbach, correspondiendo al cuestionario dirigido a los directivos un rango de 0,88 en confiabilidad muy fuerte y para el cuestionario dirigido a los docentes se obtuvo un Coeficiente Alfa Cronbach 0,89 igualmente muy fuerte.

## RESULTADOS

El análisis de los datos estadísticos arrojó resultados poco alentadores en cuanto a la inteligencia emocional de los gerentes educativos, demostrando debilidades en la aplicación de los enfoques de inteligencia emocional corroborado por 47% de respuestas en la alternativa algunas veces. Asimismo, el desarrollo de las dimensiones autoconciencia y empatía, presentaron resultados de 51% de datos en la misma alternativa “algunas veces” con lo cual se evidencia la necesidad de mejoramiento tanto a nivel personal como social en la responsabilidad de estimular y fomentar una gestión de calidad en un proceso de mejora continua hacia su personal.

Evidentemente, la realidad se presenta en discrepancia con la posición teórica de Goleman (2002) al referirse a la actitud gerencial con inteligencia emocional para responder a los procesos de producción siendo consciente de los problemas y sentirse seguro y motivado. Al carecer de un enfoque lógico y no precisar la autoconciencia sin reconocer sus propios errores; el directivo no podrá definir y formular problemas claramente, cercenando la capacidad de generar tantas soluciones como sea posible y tomar una decisión sobre la solución a usar, sopesando pro y contra de cada solución.

Las aptitudes básicas emocionales del gerente educativo estudiado, repercuten en las sociales por cuanto no se evidencia en ellos la conciencia emocional durante sus jornada laboral, donde los desaciertos cometidos en la resolución de problemas no son reconocidos siendo elementales en la reproducción de emociones negativas; aunque estas si se tuviera autoconciencia podrían ser aprovechadas de alguna forma para beneficio de su crecimiento personal y gestión gerencial.

Resulta verdaderamente significativo, que los directores de instituciones educativas tengan una inteligencia emocional desarrollada para poder reconocer y manejar sus emociones, así como advertir los sentimientos del personal que labora bajo su tutela. Evidentemente, en ese tipo de ambiente, durante la jornada diaria se presentan situaciones sobradas que ponen a prueba el autocontrol y la autorregulación del líder, donde su grado de motivación, optimismo, autoestima le van a permitir desarrollar relaciones interpersonales acordes a sus representaciones sociales.

Por otra parte, los resultados de la variable Clima laboral, demuestran datos positivos en características como la solidaridad donde 42% de los sujetos responden que casi siempre existe apoyo y respaldo entre pares. Sin embargo, el resto de los elementos estudiados presentan irregularidades en sus manifestaciones como el caso de las recompensas con datos elevados a 63% de docentes manifestando que nunca las perciben. Igualmente el compromiso con 38% y la autonomía de acción pedagógica con 39% de respuestas en la alternativa Nunca, demuestran rasgos disruptivos en el clima laboral. Se destaca así que los docentes muestran una opinión mayormente favorable respecto a la solidaridad, concordando con lo señalado por Rubio (2000), sobre la importancia de la percepción por parte de los miembros de la institución en cuanto al ambiente de trabajo en condiciones confortables, aun cuando se evidenció una significativa necesidad de mejoramiento en cuanto al resto de los indicadores.

No obstante, un elemento con destacados datos negativos en la opinión de los sujetos de la muestra fue la consideración, con debilidades corroboradas en 45% de datos en la alternativa algunas veces en el apoyo comunicacional y sobre el trato sensible de los directivos hacia los empleados. Lo que arroja un resultado totalmente contradictorio con el indicador solidaridad por cuanto se puede determinar que posee bastante semejanza a la consideración. Sin embargo, se puede notar que la respuesta a esta inquietud puede definirse en la situación de que la solidaridad se percibe entre los compañeros de trabajo del mismo nivel, en tanto que la consideración puede ser percibida por una característica que corresponde expresar a los directivos de la escuela.

Sobre el particular se logró analizar que los directivos difieren en la forma de tratar al personal con cierta sensibilidad como característica que pertenece al liderazgo del siglo XXI, que según Salas (2016), está basado en criterios tales como el conocimiento y la experiencia, pero con mayor énfasis en un grado saludable de autoestima y de comprensión ante los sentimientos de los demás, por lo cual se vincula con la realidad estudiada en las dimensiones sociales de la inteligencia emocional.

Finalmente, uno de los aspectos de gran impacto en los resultados fue la característica autonomía de acción pedagógica, donde se evidenció amplia presencia de restricciones como característica de tipo negativo en el clima laboral de las Escuelas por cuanto los

docentes señalan que casi siempre existen limitaciones improcedentes que impiden desarrollar ideas nuevas al personal docente, es decir, restricciones organizacionales y aseveran que se imponen normas tipo restricción que causan tensión organizacional.

Tales resultados no coinciden con lo expuesto por Brunet (2001), al determinar la necesidad de tener autonomía en el trabajo para desarrollar el criterio personal del docente, planear y ejecutar sin más preámbulos cada actividad. La falta de esta, conlleva a considerar que la actual autonomía del docente es relativa y aparente. Su margen de decisión se reduce como consecuencia de la expansión de la tecnocracia eficientista y la organización burocrática de las escuelas, con la consecuente generación de descualificación, desvalorización y desconfianza en los docentes.

De tal manera, que la variable presenta información relevante para ser tratada exhaustivamente pues un ambiente físico-conceptual que no estimule al personal y les ofrezca la posibilidad para producir, verán limitados sus esfuerzos y originarán conductas y comportamientos que pueden afectar la actividad docente tanto desde el punto de vista de la productividad como de las relaciones entre sus pares y su desarrollo personal-profesional.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

Como consideraciones finales, se toma en cuenta la realidad verificada en la investigación, donde se ha logrado establecer que existen aspectos influyentes de la inteligencia emocional del gerente educativo en las escuelas bolivarianas, sobre los elementos que conforman el clima laboral. Estos a grandes rasgos, tienen que ver con la capacidad del personal directivo de confrontar, reunir, colaborar y hacer cumplir normas, con la finalidad de crear un ambiente más propicio, para obtener el mayor beneficio de la gestión

A pesar de que en los últimos años en el país, se vienen realizando reformas sustanciales en el sistema educativo y muchos son los aciertos que se han logrado en esta materia; sin embargo, se registran problemáticas aún no resueltas y éstas tienen que ver con el recurso humano, normativas y toma de decisiones en las instituciones

educativas. Un ambiente normativo cada día más exigente debido a políticas educativas del Estado ha aumentado la tensión emocional en el clima laboral de las escuelas.

Es importante resaltar que los factores de clima laboral con dificultades, evidenciados en la investigación como el grado de participación e implicación de los profesores en la toma de decisiones, la autonomía permitida en la realización de las tareas, el tipo de supervisión ejercida sobre él y el apoyo social recibido desde instancias superiores; están íntimamente ligados con los sentimientos y valoraciones de la administración hacia su personal como individuos, por lo tanto, el reto es promover procesos permanentes de satisfacción de necesidades sociales y desempeño más flexibles, que incrementen el conocimiento de los docentes, den margen a su liderazgo y promuevan la participación.

Sobre todo lograr un ambiente abierto y estimulante, pues el nivel de logro de los objetivos educacionales tiene mucho que ver o está en interdependencia con las condiciones en que se desarrolla la práctica docente; es decir, que tiene mucho que ver el reconocimiento y prestigio social de su trabajo, el nivel de autonomía profesional con que cuenta para desarrollar sus funciones, la dinámica en que se desarrolla la práctica y el tipo de relaciones afectivas que mantiene constantemente con diferentes personas, desde el contacto con estudiantes, padres de familia, directores, supervisores, pares, autoridades sindicales y la comunidad en general.

En este contexto, la inteligencia emocional representa un papel significativo, por lo tanto resulta necesario que se desarrollen perfiles gerenciales basados en esta teoría, identificando fortalezas y debilidades a nivel emocional, así como la aplicación de un cociente emocional que permita hoy más que nunca; el desarrollo de líderes innovadores en las escuelas, por cuanto estos se enfrentan a la necesidad de encontrar el equilibrio entre el currículum común que impone el sistema educativo y las tensiones específicas de cada escuela; entre el logro de los objetivos y un entorno saludable, entre la gestión de la diversidad en la escuela, la gestión participativa y la gestión comunitaria.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

1. Acuña, A. (2005). Aproximación al concepto de bienestar. Formar. España
2. Ary D. Jacob y L Razavech A (2003) Introducción en la Investigación Pedagógica. México Editorial Mcgraw Hill Interamericana de México.
3. Brunet, M. (2001). Comportamiento organizacional. Editorial Prentice Hall. México
4. Cooper, R.K.; Sawaf, A. (2003); La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Editorial Norma, Barcelona
5. Goleman, Daniel (1999) La práctica de la inteligencia emocional. Editorial Kairós, Barcelona
6. Goleman, Daniel (2002) La Inteligencia Emocional en la empresa Argentina: Planeta
7. Goleman, D. Boyatzis, R. y McKee, A. (2005). El líder resonante crea más. España: Editor Random House Mondadori.
8. Litwin & Stringer, R. A. (2002). Motivación y Clima organizacional. España
9. Martínez, B. (2001). Análisis del clima laboral. México: Grupo editorial Alfa Omega S.A.
10. Rubio, E. (2002). Reglas de Oro de un buen clima laboral Editorial el mundo México
11. Ryback, D. (2007). EQ Trabaje con su Inteligencia Emocional. Colombia: Editorial EDAF, S.A.
12. Salas, M. (2009). Inteligencia emocional del gerente educativo y su desempeño en las funciones administrativas. Revista Venezolana de Ciencias Sociales UNERMB. Vol.13, N°1, 2009 (83-106). Cabimas, Venezuela.
13. Salas, M. (2016). Modelo teórico gerencial de habilidades emocionalmente resonantes en el líder de organizaciones educativas. Fondo editorial UNERMB. Cabimas, Venezuela.
14. Sierra. B. (1996) Técnicas de la Investigación Social. Editorial Paraninfos España