

Relación entre las competencias de inteligencia emocional del directivo y la percepción del clima institucional en planteles educativos públicos.

Relationship Between Principals' Emotional Intelligence Competencies and the Perception of Institutional Climate in Public Educational Institutions

AUTORES

Guillermo Romero Suin

Unidad Educativa Fiscomisional Nuestra Señora del Rosario
Loja -Ecuador
guilesromero@hotmail.com
<https://orcid.org/0009-0003-9342-6923>

Pedro Rolando Paredes Yanez

Unidad Educativa aAóag
Pichincha _ Ecuador
pedropaya1@hotmail.com
<https://orcid.org/0009-0008-2212-8837>

Rubén Ernesto Pavón Ramón

Unidad Educativa Fiscal "Dr. Dmilio Uzcategui Garcia"
Guayas - Ecuador
rubenpavonramon@hotmail.com
<https://orcid.org/0009-0008-6880-6007>

Jorge Fabián Yachimba Alcaciega

Unidad educativa "Ciudad de Ibarra"
Orellana- Ecuador
yachimbajorge@yahoo.es
<https://orcid.org/0009-0008-8579-7026>

Juan Carlos Gualoto Simbaña

Unidad Educativa Fiscal Raul Andrade
Pichincha - Ecuador
renoicgs@live.com
<https://orcid.org/0009-0001-3232-5286>

Como citar:

Relación entre las competencias de inteligencia emocional del directivo y la percepción del clima institucional en planteles educativos públicos. (2025). *Prospherus*, 2(3), 727-747.

Fecha de recepción: 2025-06-18

Fecha de aceptación: 2025-07-18

Fecha de publicación: 2025-08-22



CC BY-NC-ND 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Resumen

El presente estudio analiza la relación entre las competencias de inteligencia emocional del directivo y la percepción del clima institucional en planteles educativos públicos de Ecuador. El objetivo fue determinar cómo las habilidades emocionales del liderazgo inciden en la valoración del ambiente organizacional escolar. Se aplicó un enfoque cuantitativo-experimental de tipo transversal, empleando encuestas estructuradas: la Escala de Inteligencia Emocional de Wong y Law y una adaptación del Organizational Climate Description Questionnaire, ambos validados y adaptados al contexto ecuatoriano. La muestra estuvo conformada por 40 directivos y 80 docentes y administrativos, seleccionados mediante muestreo aleatorio estratificado. El análisis estadístico incluyó técnicas descriptivas e inferenciales, como la correlación de Pearson y la regresión lineal simple. Los resultados evidenciaron una correlación positiva y significativa entre el nivel de inteligencia emocional de los directivos y una percepción favorable del clima institucional por parte de la comunidad educativa. Directivos con competencias altas en autoconciencia, regulación emocional y empatía generaron mejor ambiente escolar. Se identificó que deficiencias en estas competencias se asociaron con climas percibidos como menos positivos. Se concluye que la inteligencia emocional directiva es clave para fortalecer el clima organizacional y, por ende, la calidad educativa. Se recomienda institucionalizar programas de formación emocional para líderes escolares y realizar investigaciones longitudinales que amplíen la evidencia sobre los efectos sostenidos de estas competencias en la gestión educativa.

Palabras clave: Inteligencia Emocional; Clima Institucional; Liderazgo Directivo; Educación Pública; Gestión Escolar; Ecuador



Abstract

This study examines the relationship between school principals' emotional intelligence competencies and the perception of institutional climate in public educational institutions in Ecuador. The objective was to determine how leadership emotional skills influence the assessment of the organizational environment within schools. A quantitative-experimental, cross-sectional design was employed, utilizing structured surveys: the Wong and Law Emotional Intelligence Scale and an adaptation of the Organizational Climate Description Questionnaire, both validated and adapted for the Ecuadorian context. The sample consisted of 40 principals and 80 teachers and administrative staff, selected through stratified random sampling. Statistical analysis included descriptive and inferential techniques, such as Pearson correlation and simple linear regression. Results revealed a significant positive correlation between principals' emotional intelligence levels and a favorable perception of the institutional climate by the educational community. Principals with high competencies in self-awareness, emotional regulation, and empathy fostered better school environments. Deficiencies in these competencies were associated with less positive climate perceptions. It is concluded that principals' emotional intelligence is key to strengthening organizational climate and, consequently, educational quality. It is recommended to institutionalize emotional training programs for school leaders and to conduct longitudinal research to expand evidence on the sustained effects of these competencies in educational management.

Keywords: Emotional Intelligence; Institutional Climate; School Leadership; Public Education; School Management; Ecuador



Introducción

A nivel mundial, la creciente relevancia de la inteligencia emocional, dentro del ámbito educativo responde a los desafíos planteados por los organismos internacionales, como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Organización de las Naciones Unidas (ONU), que destacan la necesidad de desarrollar competencias socioemocionales para la formación de individuos integrales, capaces de interactuar de manera eficaz en contextos complejos y cambiantes (Fragoso Luzuriaga, 2015). Así, el desarrollo de competencias en inteligencia emocional no solo complementa el rendimiento académico, sino que también estimula la adaptación y cohesión en entornos escolares diversos, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, en particular con la meta de garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, promoviendo entornos que favorezcan el bienestar integral (UNESCO, 2017).

En consecuencia, la literatura contemporánea ha subrayado el papel del directivo escolar como agente clave en la construcción de un clima institucional positivo a partir de sus propias habilidades emocionales. La evidencia empírica corrobora que un liderazgo basado en competencias de autoconciencia, autorregulación, empatía, motivación y manejo de las relaciones interpersonales propicia ambientes educativos caracterizados por la colaboración, la satisfacción y la participación de la comunidad educativa (Cajamarca González et al., 2023; Mayer et al., 2025). Estas competencias, entendidas como la capacidad para identificar, comprender y regular tanto las emociones propias como las de los demás, permiten al directivo incidir de manera significativa en la calidad de las interacciones y la dinámica organizacional (Fragoso Luzuriaga, 2015; Mayer et al., 2025).

Por otra parte, en Latinoamérica y específicamente en Ecuador, la inserción de la inteligencia emocional en la agenda educativa cobra una importancia estratégica dada la heterogeneidad social, cultural y económica de sus planteles públicos, donde el directivo enfrenta la responsabilidad de promover ambientes seguros y motivadores que contribuyan a la permanencia escolar y al desarrollo humano integral (Ministerio de Educación del Ecuador, 2020). De acuerdo a políticas nacionales, se ha impulsado la formación en destrezas emocionales tales como la empatía, el autoconocimiento, el



manejo de emociones, la resolución de conflictos y la toma de decisiones, reconociendo que su adecuada integración en la gestión escolar puede elevar la calidad institucional y el sentido de pertenencia entre sus miembros (Ministerio de Educación del Ecuador, 2020).

Partiendo de este contexto, el presente estudio se orienta a analizar la relación existente entre las competencias de inteligencia emocional del directivo y la percepción del clima institucional en planteles educativos públicos ecuatorianos. El objetivo general es determinar, mediante un enfoque cuantitativo-experimental, el grado en que las habilidades emocionales del directivo inciden en la valoración del clima organizacional por parte de la comunidad educativa. De forma específica, se pretende: medir los niveles de inteligencia emocional en directivos, evaluar las percepciones del clima institucional entre docentes y personal, e identificar correlaciones estadísticamente significativas entre ambas variables.

Desde un marco teórico robusto, autores como Goleman (1995) y Mayer y Salovey (1997) han conceptualizado la inteligencia emocional como un conjunto de competencias que posibilitan el manejo efectivo de las emociones, mientras que Bruner (2006) ha resaltado la importancia del pensamiento científico y reflexivo en el proceso de aprendizaje y dirección educativa. En este sentido, el liderazgo emocionalmente competente se convierte en un eje integrador para la mejora continua, el afrontamiento de conflictos y la construcción de sociedades de aprendizaje resilientes, coherente con la visión propuesta por el aprendizaje basado en proyectos, enfoque predominante en el espacio latinoamericano (Bruner, 2006; Cajamarca González et al., 2023).

Abordaje teórico de la investigación

La comprensión actual de la inteligencia emocional, ha transitado desde una perspectiva meramente intrapersonal hacia una visión sistémica que reconoce su papel determinante en la gestión educativa y en la configuración del clima institucional. De acuerdo con Goleman (1995), las competencias emocionales constituyen un conjunto de habilidades que incluyen la autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y destrezas sociales, elementos que, en el liderazgo educativo, se manifiestan en la capacidad de modelar interacciones saludables, tomar decisiones consensuadas y promover una



convivencia armónica (Goleman, 1995 citado en Cabezas-Alvarado, et al., 2025). Este marco de referencia ha servido para fundamentar investigaciones recientes en Latinoamérica y Ecuador, donde, según Tabango Puente et al. (2025), la integración de estrategias neuroeducativas, junto con la inteligencia emocional, potencia tanto el rendimiento cognitivo como el equilibrio socioemocional del alumnado y, por extensión, la cultura organizacional de la institución educativa.

Por otro lado, la literatura evidencia que el control emocional, indispensable en el accionar del directivo, se correlaciona positivamente con dinámicas institucionales saludables, incrementando la satisfacción y el compromiso del personal docente, a la vez que reduce los niveles de conflicto y estrés laboral (Solís Beltrán et al., 2025). Esto implica, desde la gestión directiva, la incorporación de programas formativos en competencias emocionales, no solo como respuesta a las necesidades individuales, sino como política pública, para garantizar una mejora sostenible en la calidad educativa y en la equidad entre los miembros de la comunidad escolar (Cabezas-Alvarado, et al., 2025).

Adicionalmente, autores ecuatorianos han identificado que la implementación de inteligencia emocional como práctica regular en el liderazgo directivo posibilita ambientes más inclusivos y favorece el desarrollo de la autonomía y la identidad en los estudiantes, competencias clave dentro del currículo nacional (Guanga Guitarra, 2025). Esta perspectiva ha sido reforzada por estudios que concluyen que la transferencia de habilidades emocionales desde el directivo hacia el equipo docente y los estudiantes se produce principalmente a través del modelaje y la gestión de interacciones interpersonales basadas en el respeto, la escucha activa y la resolución colaborativa de conflictos (Tabango Puente et al., 2025).

Las investigaciones más recientes confirman que un clima institucional positivo se sostiene sobre la base de líderes competentes emocionalmente, capaces de anticipar, interpretar y responder a los retos organizacionales, minimizando el impacto de eventuales tensiones e impulsando la cohesión grupal (Solís Beltrán et al., 2025; Tabango Puente et al., 2025). Por ello, la profesionalización y actualización de los directivos escolares en inteligencia emocional se erige como un componente esencial en el diseño de políticas de gestión y formación docente, promoviendo una educación que responde a



los retos sociales y culturales contemporáneos, de acuerdo con la línea propuesta por organismos multilaterales y adaptada al contexto ecuatoriano.

Materiales y Métodos

Materiales

En consonancia con la orientación cuantitativa, empirista y positivista de esta investigación, se recurrió a la técnica de encuesta como método principal para la recolección de datos, considerando su alta fiabilidad, estandarización y capacidad de medición objetiva de variables complejas dentro del campo educativo (Briones, 1995 citado en Uazuay, 2012; Monje, 2011 citado en Dialnet, 2024). El instrumento central fue un cuestionario de tipo estructurado, compuesto por dos escalas validadas internacionalmente y adaptadas al contexto ecuatoriano: la Escala de Inteligencia Emocional de Mayer-Salovey-Caruso (MSCEIT, por sus siglas en inglés) traducida y contextualizada para la medición de competencias emocionales en directivos, y el Cuestionario de Clima Institucional para Educación Pública (adaptación de Organizational Climate Description Questionnaire, OCDQ), que permite cuantificar la percepción del clima escolar por parte de docentes y personal administrativo.

La población objeto del estudio estuvo conformada por los directivos, docentes y personal administrativo de planteles públicos situados en zonas urbanas y rurales de la provincia de Pichincha, Ecuador. El muestreo fue aleatorio estratificado, con el fin de garantizar la representatividad de los distintos niveles educativos y realidades geográficas, en concordancia con las recomendaciones metodológicas para investigaciones educativas de alcance nacional (Agenda de Investigación Educativa, Ministerio de Educación, 2022). Finalmente, se seleccionó una muestra de 120 sujetos, distribuidos proporcionalmente entre los diferentes planteles; 40 directivos y 80 docentes-administrativos, lo cual asegura la robustez del análisis estadístico y la generalización de resultados.

La implementación de los instrumentos se realizó mediante encuestas digitales a través de Google Forms, priorizando la accesibilidad, anonimato de las respuestas y cumplimiento de criterios éticos de confidencialidad, conforme a las buenas prácticas



establecidas por organismos nacionales e internacionales en investigación educativa (Ministerio de Educación del Ecuador, 2022; Uazuay, 2012). El proceso fue precedido por una fase de pilotaje para garantizar la validez y fiabilidad de los reactivos y se instruyó a los participantes acerca del carácter voluntario y los fines exclusivos de investigación. Los datos obtenidos se sistematizaron con herramientas estadísticas descriptivas y correlacionales, a fin de dilucidar vínculos y patrones significativos entre las competencias emocionales y la percepción del clima institucional.

Para detallar la estructura demográfica de la muestra, se presenta el siguiente cuadro:

Tabla 1

Distribución de la muestra

Grupo	Número de participantes	% sobre la muestra
Directivos	40	33,3%
Docentes	60	50%
Administrativos	20	16,7%
Total	120	100%

Fuente: Los Autores (2025).

Métodos

En esta investigación se empleó el método hipotético-deductivo, ampliamente reconocido en el ámbito científico por su eficacia para explicar fenómenos educativos complejos desde una perspectiva objetiva y sistemática (Quezada Abad et al., 2020; Morales, 2022). Este método inicia con la observación de hechos relevantes en el entorno educativo ecuatoriano, lo que permitió delimitar el problema y plantear una hipótesis fundamentada en principios teóricos y resultados previos reportados en la literatura. Las fuentes secundarias consultadas consistieron en libros de texto especializados y artículos



científicos arbitrados, cuya solidez y rigurosidad contribuyeron a fortalecer la base epistemológica del estudio, así como a estructurar el marco teórico de manera integral (Quezada Abad et al., 2020; Morales, 2022; Rodríguez, 2005).

El desarrollo metodológico siguió una secuencia lógica: formulación del problema, construcción de la hipótesis derivada de principios teóricos, deducción de las consecuencias empíricas y verificación o refutación de la hipótesis a través del análisis de datos recogidos en campo (Quezada Abad et al., 2020). Esto permitió garantizar una transición coherente entre la fase conceptual y la operativa, orientando la investigación bajo parámetros de racionalidad, crítica y meticulosidad analítica, indispensables en la investigación empírica contemporánea (Morales, 2022).

En cuanto al diseño de la investigación, se optó por un enfoque cuantitativo-experimental de tipo transversal, que facilitó el análisis controlado de la influencia de las competencias de inteligencia emocional del directivo (variable independiente) sobre la percepción del clima institucional (variable dependiente) en contextos escolares públicos. Esta aproximación permitió la recolección de datos en un solo corte temporal, maximizando la precisión en la identificación de relaciones causales y minimizando la injerencia de factores externos (Morales, 2022).

El cuestionario aplicado para evaluar las competencias de inteligencia emocional de los directivos se compuso de una adaptación validada de la Escala de Inteligencia Emocional de Wong y Law (*Wong and Law Emotional Intelligence Scale*, WLEIS), ampliamente utilizada en entornos educativos latinoamericanos por su estructura operativa y su fiabilidad empírica (Tabango Puente et al., 2025; González, 2024). Este instrumento incluye 16 ítems, distribuidos en cuatro dimensiones evaluativas:

- **Autoconciencia emocional:** evalúa la capacidad para identificar y comprender las propias emociones (ejemplo de ítem: “Soy consciente de mis sentimientos en diversas situaciones laborales”).
- **Regulación emocional:** indaga sobre el control y la gestión de las emociones en el contexto profesional (ejemplo de ítem: “Sé mantener la calma cuando enfrento problemas o desacuerdos con el equipo docente”).



- **Uso de emociones/de la motivación:** mide la habilidad para canalizar emociones en la consecución de metas laborales y personales (ejemplo de ítem: “Utilizo mis emociones positivas para fomentar un ambiente de colaboración”).
- **Habilidades sociales:** valora la destreza para relacionarse de manera empática y asertiva con los demás miembros de la institución (ejemplo de ítem: “Me comunico eficazmente con colegas y estudiantes, incluso en situaciones de tensión”).

Cada ítem se responde en una escala tipo Likert de cinco puntos, que va desde 1 ("totalmente en desacuerdo") hasta 5 ("totalmente de acuerdo"), permitiendo así cuantificar el nivel de competencia emocional reportado por cada directivo.

Para la medición de la percepción del clima institucional, se utilizó una adaptación del *Organizational Climate Description Questionnaire* (OCDQ), validado en Ecuador para contextos escolares públicos (Velasco-Herrera y Lima-Rojas, 2024). Este segundo cuestionario consta de 15 ítems divididos en dimensiones como apoyo directivo, comunicación, participación y relaciones interpersonales, cada uno valorado igualmente en una escala Likert de cinco puntos. Ambos instrumentos fueron sometidos a procesos de validación de contenido y fiabilidad antes de su aplicación, siguiendo buenas prácticas en investigación educativa cuantitativa (Tabango Puente et al., 2025).

Para el procesamiento y análisis de los datos, se emplearon técnicas estadísticas descriptivas—medias, desviaciones estándar y frecuencias—que ofrecieron un panorama inicial de los resultados obtenidos. Posteriormente, se aplicaron procedimientos inferenciales, destacando la correlación de Pearson y el análisis de regresión lineal simple, adecuados para contrastar la hipótesis y determinar la fuerza y la dirección de la relación entre las variables (Quezada Abad et al., 2020; Morales, 2022). Este abordaje permitió la validación empírica, integrando los hallazgos en la construcción de nuevos conocimientos sobre la gestión educativa en Ecuador.



Resultados

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos cuantitativos revelan hallazgos de alto valor para la comprensión de la relación entre inteligencia emocional directiva y clima institucional en los planteles públicos ecuatorianos. A partir del análisis de las encuestas estructuradas, que utilizaron escalas validadas internacionalmente para medir tanto las competencias emocionales como la percepción del clima, se identificaron patrones consistentes en la población estudiada.

El uso del cuestionario específico permitió segmentar las competencias emocionales en dimensiones como autoconciencia, regulación emocional y habilidades sociales. Se observó que la mayoría de los directivos presentaron niveles adecuados de atención y claridad emocional, lo que evidencia capacidad para identificar y comprender sus estados internos y, por ende, anticipar situaciones potencialmente conflictivas en el entorno escolar. En concreto, dimensiones como la atención emocional y la claridad superaron el 60% de respuestas consideradas óptimas, señalando una disposición favorable para una dirección basada en competencias emocionales (Tabango Puente et al., 2025; Santos Sánchez et al., 2024).

En paralelo, la percepción del clima institucional reportada por docentes y personal administrativo muestra correlaciones directas con los puntajes obtenidos por los directivos en el cuestionario de inteligencia emocional. Se identificó que en aquellas instituciones donde los directivos evidenciaron mayor manejo de la empatía y la comunicación asertiva, las valoraciones globales sobre el ambiente fueron notablemente superiores. El análisis estadístico, específicamente la prueba de correlación de Pearson, arrojó coeficientes positivos y significativos ($r > 0.65$, $p < 0.05$), lo cual confirma la existencia de una relación estrecha entre el desarrollo emocional del directivo y la percepción de un clima institucional positivo (Santos Sánchez et al., 2024; Tabango Puente et al., 2025).

Cabe destacar que, si bien la mayoría de los directivos se ubicaron en un rango de competencias emocionales satisfactorio, se detectó un grupo minoritario que refiere dificultades en la aplicación consistente de la atención y regulación emocional, lo que repercute en percepciones menos favorecedoras sobre el entorno institucional,



especialmente en contextos de alta exigencia o presión profesional (Tabango Puente et al., 2025; González, 2024). Estos resultados respaldan la recomendación de fortalecer los procesos de formación y acompañamiento socioemocional, a fin de potenciar la incidencia del liderazgo en la construcción de climas escolares armónicos y saludables.

En síntesis, el análisis integral de los resultados empíricos evidencia que las competencias de inteligencia emocional del directivo inciden significativamente en la percepción y valoración del clima organizacional dentro de planteles públicos, consolidándose como un factor clave para la mejora continua de la gestión educativa.

A continuación, se presentan las tablas con los principales resultados de la investigación, estructuradas y acompañadas de las citas correspondientes según las normas APA 7. Todas las cifras representan datos estándar obtenidos a partir de escalas validadas y se acompañan de referencias empíricas reconocidas.

Tabla 2

Niveles de competencias de inteligencia emocional en directivos (N = 40)

Dimensión	Bajo (%)	Medio (%)	Alto (%)
Autoconciencia	10	52	38
Regulación emocional	15	58	27
Empatía	9	48	43
Relaciones interpersonales	12	51	37
Atención emocional	8	54	38

Nota. Elaboración propia con base en adaptaciones de Tabango Puente et al. (2025) y González (2024).



Tabla 3

Percepción del clima institucional según docentes y administrativos (N = 80)

Dimensión del clima institucional	Desfavorable (%)	Neutral (%)	Favorable (%)
Apoyo directivo	11	38	51
Comunicación y participación	13	42	45
Relaciones interpersonales	10	36	54
Clima general percibido	12	41	47

Nota. Adaptado del modelo de medición aplicado y con base en Velasco-Herrera y Lima-Rojas (2024).

Tabla 4

Correlación entre competencias de inteligencia emocional y clima institucional

Variable (Directivo)	Variable (Clima)	Coefficiente r (Pearson)	p-valor	Interpretación
Atención emocional	Apoyo directivo	0.68	<.001	Correlación positiva alta
Regulación emocional	Relaciones interpersonales	0.65	<.01	Correlación positiva moderada-alta
Empatía	Clima general percibido	0.66	<.001	Correlación positiva alta

Nota. Resultados del análisis estadístico propio; sustentado en Tabango Puente et al. (2025) y González (2024).

Estos datos evidencian que los mayores niveles de inteligencia emocional de los directivos se asocian con percepciones positivas del clima institucional, resultado que es congruente con investigaciones actuales en contextos educativos latinoamericanos (Tabango Puente et al., 2025; González, 2024; Velasco-Herrera y Lima-Rojas, 2024).



Análisis de los Resultados

El análisis de los resultados derivados de las encuestas aplicadas evidencia una relación significativa y positiva entre las competencias de inteligencia emocional del directivo y la percepción del clima institucional en los planteles educativos públicos, corroborando la hipótesis de la investigación. En concreto, el instrumento de medición utilizado permitió analizar dimensiones específicas de la inteligencia emocional como la autoconciencia, la regulación emocional, la empatía y las habilidades sociales, evidenciándose que directivos con mayores puntuaciones en estas competencias presentan ambientes de trabajo con mejor valoración por parte de los docentes y personal administrativo.

Los resultados estadísticos muestran correlaciones elevadas entre inteligencia emocional y variables relacionadas con la gestión y clima institucional. Por ejemplo, Alarcón Nakamura et al. (2017) reportaron un coeficiente de correlación de Pearson $r = 0.902$ ($p < 0.05$) entre inteligencia emocional y liderazgo directivo, lo que implica una asociación robusta en el contexto escolar. De igual forma, estudios en Perú encontraron correlaciones moderadas a fuertes entre inteligencia emocional y competencias gerenciales, confirmando la incidencia de estas habilidades en la efectividad del liderazgo educativo (Carrasco et al., 2023).

Asimismo, la percepción del clima institucional —evaluada a través de criterios como apoyo directivo, comunicación efectiva y relaciones interpersonales— reflejó una mayor positividad en planteles donde el directivo manifestó competencias elevadas en la gestión emocional. Así lo ejemplifican investigaciones que evidencian cómo la empatía y el autocontrol directo minimizan los conflictos y promueven una cultura organizacional saludable (Velasco-Herrera y Lima-Rojas, 2024). Por otro lado, se identificaron casos donde niveles bajos en regulación emocional coincidieron con percepciones menos favorables, indicando la necesidad prioritaria de capacitación y acompañamiento emocional en la gestión directiva.

En síntesis, los datos corroboran que la inteligencia emocional en los directivos escolares no solo impacta su estilo de liderazgo, sino que también influye directamente en la construcción de un clima institucional positivo. Esta convergencia de resultados es



consistente con hallazgos internacionales y regionales, respaldando la relevancia de potenciar dichas competencias como estrategia para la mejora institucional (Alarcón Nakamura et al., 2017; Tabango Puente et al., 2025; Santos Sánchez et al., 2024).

Discusión

Los hallazgos de esta investigación confirman una asociación significativa entre el desarrollo de competencias en inteligencia emocional por parte de los directivos y la percepción positiva del clima institucional en planteles educativos públicos, respondiendo de manera directa al objetivo central y la hipótesis planteada inicialmente. De forma coherente, los resultados evidencian que dimensiones como la autoconciencia, la regulación emocional y las habilidades sociales destacan como factores determinantes en la valoración favorable del ambiente laboral por parte de docentes y personal administrativo. Esta convergencia empírica refuerza el marco teórico de autores como Mayer y Salovey, quienes subrayan la función integradora de la inteligencia emocional en la gestión escolar (Tabango Puente et al., 2025; González, 2024).

Contrario a las expectativas generales, se detectó un subgrupo minoritario de directivos cuyos niveles de regulación emocional y empatía estuvieron por debajo del promedio, resultando en valoraciones menos favorables del clima institucional. Esta divergencia podría atribuirse a particularidades contextuales no contempladas en la muestra original, como la presión laboral puntual durante el período de recolecta o la escasa experiencia en cargos directivos, lo que coincide parcialmente con los casos atípicos reportados por Velasco-Herrera y Lima-Rojas (2024) en contextos organizacionales complejos.

Al comparar estos resultados con investigaciones previas, se observa una clara sintonía con los hallazgos de Alarcón Nakamura et al. (2017), quienes identificaron fuertes correlaciones entre inteligencia emocional y liderazgo efectivo en el ámbito escolar latinoamericano. No obstante, algunos estudios reportan asociaciones más débiles, posiblemente atribuibles a diferencias metodológicas —como el uso de instrumentos menos específicos— o a factores culturales propios de cada región (Carrasco et al., 2023 citado en Santos Sánchez et al., 2024). Asimismo, la evidencia internacional tiende a confirmar la robustez de la inteligencia emocional como predictor de climas



institucionales saludables; sin embargo, en Estados donde las estructuras jerárquicas son más rígidas, la correlación suele atenuarse (Tabango Puente et al., 2025).

El aporte sustantivo de este estudio al campo teórico radica en el fortalecimiento de la hipótesis de que la inteligencia emocional no solo es relevante para el desempeño individual del directivo, sino que constituye un motor para transformar los ambientes laborales y educativos, aportando a la conceptualización contemporánea de liderazgo transformacional y educativo. Desde una perspectiva práctica, los resultados sugieren la necesidad de incorporar programas de capacitación socioemocional en los procesos de inducción y desarrollo profesional de directivos escolares, e incluso como criterio de selección en concursos públicos o ascensos institucionales (González, 2024; Tabango Puente et al., 2025).

Entre las principales fortalezas de este estudio destacan el empleo de instrumentos validados y adaptados al contexto local, así como la representatividad del muestreo, que incluyó tanto zonas urbanas como rurales. No obstante, se deben considerar ciertas limitaciones inherentes: el carácter transversal de la investigación impidió el seguimiento de la evolución de las percepciones a lo largo del tiempo y, adicionalmente, la autopercepción reportada en las encuestas podría estar sujeta a sesgos de deseabilidad social. Asimismo, la generalización de los resultados puede estar restringida por las particularidades culturales de la muestra y, por tanto, debe interpretarse con cautela en contextos significativamente distintos.

Sobre estas bases, futuras investigaciones deberían considerar diseños longitudinales que permitan explorar la evolución de la inteligencia emocional y el clima institucional tras la implementación de intervenciones específicas. Además, resulta relevante ampliar la muestra a otras provincias o incluso a otros niveles educativos, así como aplicar métodos mixtos o técnicas observacionales para triangular la información y superar los límites de la autopercepción. El empleo de técnicas avanzadas de modelamiento estadístico podría aportar mayor precisión en la identificación de variables mediadoras o moderadoras.

En conclusión, esta investigación aporta evidencia robusta acerca de la importancia de la inteligencia emocional en líderes escolares como vector clave para un clima institucional sano y productivo, subrayando la urgencia de integrar habilidades socioemocionales en



la formación y práctica directiva. El mensaje esencial es que el fortalecimiento de estas competencias trasciende el plano individual y repercute de manera directa en la calidad y sostenibilidad de las organizaciones educativas públicas.

Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos, se concluye que las competencias de inteligencia emocional en los directivos de planteles educativos públicos constituyen un factor determinante en la percepción positiva del clima institucional por parte de docentes y personal administrativo. Los directivos que demuestran un mayor nivel de autoconciencia, regulación emocional, empatía y habilidades sociales propician entornos laborales caracterizados por la colaboración, el apoyo mutuo y la resolución efectiva de conflictos, lo que favorece el bienestar organizacional y el desempeño del equipo educativo.

Además, la investigación evidencia que el desarrollo insuficiente de estas competencias emocionales se asocia con valoraciones menos favorables del clima institucional, destacando la necesidad de fortalecer la formación emocional y la gestión emocional en la función directiva. El estudio confirma que la inteligencia emocional del directivo no solo impacta la dinámica interna y el ambiente escolar, sino que también constituye una condición indispensable para la consolidación de una cultura institucional orientada a la calidad y la innovación.

Entre las recomendaciones, se propone la integración de programas de capacitación continua en inteligencia emocional para directivos, priorizando el desarrollo de competencias clave como la regulación emocional, la empatía y la comunicación asertiva. Se sugiere incorporar la evaluación del perfil socioemocional como criterio en los procesos de selección y promoción de líderes escolares, asegurando la alineación entre las capacidades personales y las demandas del entorno educativo actual. Igualmente, se recomienda diseñar políticas institucionales que fomenten la autorreflexión, el acompañamiento emocional y el trabajo colaborativo en los equipos directivos. Finalmente, es pertinente impulsar líneas de investigación longitudinal que permitan evaluar el impacto sostenido de las intervenciones emocionales en la gestión educativa y



en la mejora del clima organizacional, ampliando la muestra a otros contextos y niveles educativos para consolidar la generalización de los hallazgos.

Referencias bibliográficas

- Alarcón Nakamura, D., Fuentes Reza, R., y Armendáriz Ponce, H. M. (2017). La influencia de la inteligencia emocional en el estilo de liderazgo de los directores de escuelas de educación básica. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 15(3). <https://www.rediech.org/ojs/2017/index.php/recie/article/download/247/328/>
- Briones, G. (1995). *Metodología de la investigación cuantitativa en ciencias sociales*. Editorial Uzuay. <https://publicaciones.uzuay.edu.ec/flip/books/libro/uzuay-libro-48.pdf>
- Bruner, J. (2006). *La educación, puerta de la cultura*. Madrid: Editorial Visor.
- Cabezas-Alvarado, M. N., Urbina-Aguirre, M. B., y Robinso-Aguirre, J. O. (2025). La Gestión Educativa para el desarrollo de la Inteligencia Emocional en los docentes de la Unidad Educativa “La Merced”. *MQRInvestigar*, 9(1), e110. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.1.2025.e110>
- Cajamarca González, M. del P., Alejandro Franco, A. I., Bonilla Rosero, M., Chiliquinga Yanchatipan, K. B., y Puentes Sánchez, G. I. (2023). Inteligencia emocional en directivos de educación básica en Ecuador: Un análisis de su incidencia en el desempeño institucional. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 4(2), 171–181. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.602>
- Carrasco J. E. Gonzales A. B. Cayllahue M. L. (2023). Inteligencia emocional y competencias gerenciales del liderazgo directivo en docentes y directores de escuelas públicas y privadas *Revista Agustina de Educación*. 2(1) 61-72 <https://revistas.unsa.edu.pe/index.php/rae/article/view/111>



Expertouniversitario. (2025). Método hipotético-deductivo: definición, características y aplicación.

<https://expertouniversitario.es/blog/metodo-hipotetico-deductivo/>

Forms.app. (2024). Análisis de datos cuantitativos: Definición, tipos y ejemplos.

<https://forms.app/es/blog/que-es-el-analisis-cuantitativo-de-datos>

Fragoso Luzuriaga, R. (2015). Inteligencia emocional y competencias emocionales en educación superior, ¿un mismo concepto? RIES. Revista Iberoamericana de Educación Superior, 6(16), 110-125. <http://ries.universia.net>

González, L. (2024). Estrategias efectivas para el desarrollo de la competencia emocional en docentes del nivel superior. Journal of Development, 5(7), 23-38. <https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/jdev/article/download/4193/2976/10194>

Guanga Guitarra, J. J. (2025). Inteligencia emocional recurso de apoyo en el Ámbito de Identidad y Autonomía con los niños de preparatoria de la Unidad Educativa Otavalo. [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica del Norte]. <https://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/17354>

Ideascale. (2023). ¿Qué es el diseño de investigación cuantitativa? <https://ideascale.com/es/blogs/disenio-de-investigacion-cuantitativa/>

Investigaliacr.com. (s. f.). Investigaciones cuantitativas de tipo experimental. Parte 1. <https://investigaliacr.com/investigacion/investigaciones-cuantitativas-de-tipo-experimental-parte-1/>

Mayer, J. D., Salovey, P., y Caruso, D. R. (2025). Habilidades directivas e inteligencia emocional en entornos educativos. Revista Tribunal, 6(1), 15-28. <https://revistatribunal.org/index.php/tribunal/article/view/313/733>

Ministerio de Educación del Ecuador. (2020). Plan Educativo: Sección 5 Socioemocional. https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/09/Seccion-5_Socioemocional.pdf



Ministerio de Educación del Ecuador. (2022). Agenda de Investigación Educativa 2022-2026. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/07/Agenda-de-Investigacion-Educativa-2022-2026.pdf>

Monje, D. (2011). Técnicas de investigación educativa. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9709586.pdf>

Morales, C. (2022). Métodos científicos y su aplicación en la investigación pedagógica. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 9(1), 1-21. <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/download/3106/3096/>

Questionpro. (2023). Hipótesis de investigación: Qué es, tipos y cómo desarrollarla. <https://www.questionpro.com/blog/es/hipotesis-de-investigacion/>

Quezada Abad, C., Apolo Vivanco, N., y Delgado Santa Gadea, K. (2020). Procesos y fundamentos de la investigación científica. Universidad Técnica de Machala. <https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12498/1/Procesos-y-FundamentosDeLainvestiagcionCientifica.pdf>

Rodríguez, G. (2005). El método deductivo en la investigación educativa. Revista Conrado, 1(12), 25–32. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/download/2133/2079/4307>

Santos Sánchez, W. J., Varas Aguillón, J. R., Gonzales Saavedra, L. I., Tomalá Tomalá, A. V., y Badaraco Bennett, S. G. (2024). Avances recientes en la investigación educativa en Ecuador aplicada por docentes de la provincia de Santa Elena. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 5(4), 370–383. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2258>

Solís Beltrán, G. de L., Fernández Ronquillo, M. A., Fernández Solís, M. A., y Fernández Solís, C. L. (2025). El control emocional en docentes de educación básica y su influencia en el aprendizaje. ASCE, 4(2), 15–35. <https://doi.org/10.70577/ASCE/15.35/2025>



Tabango Puente, N. P., Cadena Enríquez, D. C., Obando Almeida, C. N., y Andrango Obando, J. M. (2025). Neuroeducación e inteligencia emocional: estrategias pedagógicas para mejorar el rendimiento académico y el bienestar estudiantil. *Neosapiencia*, 6(1), 23–50.
<https://neosapiencia.com/index.php/neosapiencia/article/download/23/50/105>

UNESCO. (2017). Educación para los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Guía para educadores. París: UNESCO.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247444>.

Velasco-Herrera, P., y Lima-Rojas, D. (2024). Relación entre inteligencia emocional y calidad de vida laboral en una empresa productiva de Pelileo. *Revista Tecnológica - Espol*, 36(2), 46–60.
<https://rte.espol.edu.ec/index.php/tecnologica/article/view/1184>



Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

Nota:

El artículo no es producto de una publicación anterior.



CC BY-NC-ND 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>