

# El liderazgo y la inteligencia emocional: elementos clave para la formación de directivos de educación especial

## Leadership and emotional intelligence: Key elements for the training of special education administrators

CINTHIA VERÓNICA DOMÍNGUEZ PINEDA • JORGE LUIS CRUZ HERNÁNDEZ • JOSEFA BRAVO MORENO

**Cinthia Verónica Domínguez Pineda.** Centro de Atención Múltiple Dr. Roberto Solís Quiroga, Veracruz, México. Es directora de escuela de educación especial y cuenta con estudios como Licenciada en Educación Especial por la Benemérita Escuela Normal Veracruzana Enrique C. Rébsamen. Es Maestra en Educación Básica por la Universidad Pedagógica Veracruzana. Cuenta con 16 años de servicio, de los cuales 14 han sido en Dirección de Servicios de Educación Especial (USAER y CAM). Cuenta con diplomados en Igualdad y no Discriminación en la Convivencia Escolar, por la CNDH, y Vida Saludable, por la Secretaría de Educación de Veracruz. Correo electrónico: cinthiave.dominguez@msev.gob.mx. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4837-291X>.

**Jorge Luis Cruz Hernández.** Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 151, Toluca, México. Es Doctor en Pedagogía Crítica por el Instituto de Pedagogía Crítica. Integrante del Cuerpo Académico CA-133 "Pedagogías alternativas y formación docente". Forma parte de la Red Latinoamericana de Estudios Sobre la Violencia. Ha participado en congresos nacionales e internacionales y también publicado artículos y capítulos de libros. Entre sus líneas de investigación están la investigación narrativa, género y nuevas masculinidades, y formación docente. Correo electrónico: [jorge.cruz@seiem.edu.mx](mailto:jorge.cruz@seiem.edu.mx). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9126-6928>.

### Resumen

Con base en los lineamientos operativos de la Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (USICAMM), en su promoción vertical, las plazas se obtienen tomando en cuenta, además de otros requisitos, la acreditación de un curso de habilidades para las funciones directivas y la aprobación de un examen de conocimientos. Sin embargo, la realidad del ejercicio profesional advierte conductas que se alejan del aspecto emocional de quienes ostentan dicha categoría. Por lo tanto, el objetivo de este documento es conocer las implicaciones de la inteligencia emocional y el liderazgo para la formación de directivos de educación especial. Se utilizó el enfoque cualitativo de tipo documental, el cual permitió adentrarse en la búsqueda de información relacionada con la educación emocional, el liderazgo, la figura directiva y la configuración normativa de las escuelas de educación especial. Uno de los principales hallazgos es reconocer que la noción de *director* está íntimamente ligada con las nociones de *liderazgo* e *inteligencia emocional*, por lo que no es suficiente la acreditación de un curso ni la aprobación de conocimientos para la obtención de una plaza directiva, es importante incluir otras dimensiones que permitan valorar el nivel de inteligencia emocional. Se concluye en la importancia de implementar estrategias que permitan formar en habilidades emocionales en directivos en servicio y de aquellos y aquellas que desean promoverse.

*Palabras clave:* Directores, educación especial, inteligencia emocional, liderazgo.

### Abstract

Based on the operational guidelines of the Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (USICAMM) for vertical promotion, administrative positions are granted by fulfilling specific requirements, including the

**Josefa Bravo Moreno.** Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 151, Toluca, México. Es Maestra en Educación Básica y Doctora en Educación. Cuenta con reconocimiento del perfil Prodep y es líder del Cuerpo Académico CA-133 “Pedagogías alternativas y formación docente”. Forma parte de la Red Latinoamericana de Estudios Sobre la Violencia. Ha participado en congresos nacionales e internacionales y también publicado artículos y capítulos de libros. Entre sus líneas de investigación están la perspectiva de género, formación docente y planeación educativa. Correo electrónico: josefa@seiem.edu.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8759-7169>.

completion of a leadership skills course and passing a knowledge exam. However, the reality of professional practice reveals behaviors that often neglect the emotional dimension of those holding these positions. Therefore, the objective of this study is to explore the implications of emotional intelligence and leadership in the training of special education administrators. A qualitative, document-based approach was used to delve into information related to emotional education, leadership, the administrative role, and the regulatory framework of special education schools. One of the main findings highlights that the concept of a school administrator is closely tied to the notions of leadership and emotional intelligence. Consequently, completing a course or passing a knowledge exam alone is insufficient for obtaining an administrative position, it is essential to include other dimensions that assess levels of emotional intelligence. The study concludes by emphasizing the importance of implementing strategies to develop emotional skills among current administrators and those aspiring to these roles.

*Keywords:* Administrators, special education, emotional intelligence, leadership.

## INTRODUCCIÓN

El presente texto forma parte de un trabajo de investigación más amplio con fines de obtención del grado de Maestra en Educación Básica en la Universidad Pedagógica Veracruzana. La experiencia profesional en el ámbito educativo ha permitido repensar el papel del directivo como líder de una institución escolar. El objeto de estudio emerge de la curiosidad por descubrir la relación entre la inteligencia emocional del directivo y el liderazgo profesional, debida a que las experiencias con el profesorado han permitido develar el poco o nulo manejo de la inteligencia emocional para la resolución de conflictos interpersonales y la toma de decisiones en pro de la comunidad escolar. Se acudió a la revisión de documentos oficiales en materia educativa para comprender las implicaciones de ostentar una plaza de director en el marco de las políticas educativas actuales.

Dentro del proceso de construcción del objeto de estudio se identificó que la política educativa internacional está interesada en la conformación de un nuevo docente capaz de hacer frente a la crisis planetaria, ambiental y social desde la educación. Para ello, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2022) publicó un documento denominado *Reimaginar juntos nuestros futuros: un nuevo contrato social para la educación*, en el que aboga por una reingeniería en los planes educativos y en la formación docente vinculada con la educación para la paz, la convivencia y el desarrollo de la dignidad humana y planetaria.

Por su parte, la Agenda 2030 también proclama por una formación docente de calidad, justa y equitativa, y plantea “aumentar considerablemente la oferta de docentes calificados, incluso mediante la cooperación internacional para la formación de docentes en los países en desarrollo, especialmente los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo” (Naciones Unidas, 2018, p. 30). Con

base en lo anterior, las autoridades educativas federales, estatales y locales generan las condiciones para la formación y capacitación de este nuevo docente, tal como sugiere el indicador 4.b.1.

Frente al análisis y reflexión de las políticas educativas a nivel internacional, se pudo identificar que el discurso vertebrador que vira hacia la reconstrucción del tejido social está demarcado por una crisis de violencia exacerbada, tanto en el ámbito de la naturaleza como en la sociedad. En ambos casos se precisa de una formación docente mucho más humana, creativa, sensible, respetuosa y justa con el mundo en general. Por lo tanto, una de las metas de la Agenda 2030 es

Asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible, entre otras cosas mediante la educación para el desarrollo sostenible y los estilos de vida sostenibles, los derechos humanos, la igualdad de género, la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible [Naciones Unidas, 2018, p. 29].

Por consiguiente, los Estados nacionales de América Latina y el Caribe, dentro de sus políticas educativas, realizan los ajustes necesarios para alinearse a las metas y sugerencias realizadas por las Naciones Unidas. De esta manera emergió el nuevo plan de estudio 2022 en México, cuya propuesta ético-política promueve la reconfiguración de la comunidad a través de la educación para la paz, la interculturalidad, la igualdad de género y la inclusión educativa, todo esto expuesto en siete ejes articuladores y cuatro campos formativos. Así, la Ley General de Educación –LGE–, cobijada por el artículo 3º constitucional, establece en el capítulo VII, artículo 59, que

La educación que imparta el Estado promoverá un enfoque humanista, el cual favorecerá en el educando sus habilidades socioemocionales que le permitan adquirir y generar conocimientos, fortalecer la capacidad para aprender a pensar, sentir, actuar y desarrollarse como persona integrante de una comunidad y en armonía con la naturaleza [DOF, 2019a, p. 22].

Por otro lado, desde la producción de conocimiento científico se ha encontrado información importante que advierte la necesidad de la educación emocional en las prácticas del profesorado, ya que esta contribuye a la erradicación de la violencia, la solución de problemas/conflictos, la sensibilidad de las y los sujetos y al aumento del rendimiento escolar (Ariza-Hernández, 2017; Pacheco, 2017; Pedro y Hernández, 2021). Respecto al liderazgo educativo se identificaron artículos que fueron pieza clave para comprender al objeto de estudio. A través de un recuento histórico y político, estas investigaciones identifican una diversidad de tipologías y estilos de liderazgo vinculados con el diálogo y el compañerismo, pero también advierten que el liderazgo autoritario es el que prevalece en la práctica profesional del directivo como una práctica recurrente dentro de su actividad profesional (Amores y Ritacco, 2021; López, 2018; Maureira, 2018).

Se encontró un artículo que sentó las bases para la construcción de este ensayo, sobre todo para identificar las posibilidades de mirar la labor del directivo desde la

formación emocional. En “La inteligencia emocional y su relación con el liderazgo en los directores de escuelas de educación básica”, Alarcón et al. (2017) exponen que las relaciones interpersonales y el manejo de las emociones tienen una gran influencia en el liderazgo de un directivo; mencionan además que para ser un buen líder no es necesario contar con un coeficiente intelectual alto, sino tener el manejo de habilidades emocionales. Si bien hay información importante en los años recientes, se advierte que esta investigación abona al conocimiento desde la formación directiva en los procesos de promoción vertical en el ámbito de la educación especial.

Por lo anterior, es necesario que la autoridad educativa local realice las acciones correspondientes para que en los diferentes niveles educativos que conforman el sistema educativo nacional el personal docente, en cualquiera de sus funciones, desarrolle la inteligencia emocional con la finalidad de contribuir a las exigencias nacionales e internacionales y, sobre todo, de involucrar a todas y todos los actores hacia el desarrollo de la dignidad humana, la educación emocional, la igualdad de género y la sostenibilidad, aspectos fundamentales para la reimaginación de un nuevo contrato social (UNESCO, 2022). De tal suerte que es necesario encontrar los lazos que permitan argumentar la importancia de la inteligencia emocional y el liderazgo educativo como criterios base para la adquisición de plazas directivas.

#### LAS EMOCIONES Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Para Bisquerra (2005), “las emociones son un estado complejo del organismo que se caracteriza por una excitación o perturbación que predispone la acción, la cual, se activa a partir de un acontecimiento interno o externo, real o imaginario, consciente o inconsciente” (p. 61). Es importante el reconocimiento de la inteligencia emocional dentro de la educación, pues es el puente entre la realidad interior y la exterior, y la que determina la calidad de vida, “ya que es la fuente más íntima de nuestra identidad y determina la manera en que actuamos y reaccionamos al entorno” (Casassus, 2009, p. 39).

Un aspecto fundamental del discurso de las emociones es reconocer que la forma en la cual se mira el mundo depende de la manera como se gestionan las emociones. Es decir, el registro sensible de la experiencia emocional influye para que los eventos se registren como positivos o negativos (Damasio, 2016). En este sentido, conocer nuestras emociones permite cruzar el puente entre la realidad interior y la exterior, lo cual implica investigar lo que está al interior de cada persona (Casassus, 2009).

De acuerdo con Lazarus (1991, como se cita en Bisquerra, 2005), las emociones se pueden clasificar en negativas, positivas y ambiguas. Las emociones negativas se refieren al resultado no favorable y que genera miedo, frustración, culpa, tristeza, entre otras. Las emociones positivas hacen referencia a la evaluación favorable con respecto al logro de los objetivos propuestos; algunas de las formas en las que se pueden hacer presentes son la alegría, la felicidad, el afecto y el amor. La tercera clasificación son las

emociones ambiguas, aquellas cuyo estatus es equívoco; incluyen sorpresa, esperanza, compasión y emociones estéticas. En la Tabla 1 se expresa con mayor detalle algunas de las emociones más visibles que se pueden identificar en una persona.

**Tabla 1**  
*Tipos de emociones*

Emoción	Función
Miedo	Impulsar a la huida ante un peligro real e inminente para la supervivencia
Ansiedad	Estar en atención vigilante a lo que pueda ocurrir. Hay peligros potenciales o supuestos
Ira	Intentarlo duramente. La impulsividad agresiva está presente
Tristeza	No hacer nada. Reflexionar y buscar nuevos planes
Asco	Rechazar sustancias (alimentos en mal estado) que puedan ser perjudiciales para la salud
Alegría	Continuar con los planes, ya que han funcionado hasta el logro de los objetivos
Amor (enamoramiento)	Sentirse atraído hacia otra persona para asegurar la continuación de la especie

*Fuente:* Bisquerra, 2009, p. 70.

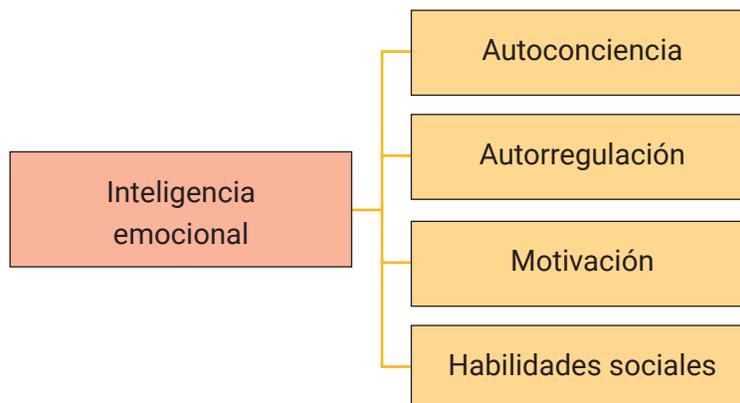
De lo anterior, es preciso mencionar que las emociones juegan un papel importante en la toma de decisiones, debido a que “tienen funciones en otros procesos mentales. Pueden afectar a la percepción, a la atención, a la memoria, al razonamiento, a la creatividad y a otras facultades” (Bisquerra, 2009, p. 71). Lo anterior tiene implicaciones fundamentales en los procesos socioculturales, ya que el conocimiento de sí mismo y la gestión de las propias emociones permitirá que el individuo desarrolle una forma responsable de interactuar con las y los demás.

No basta solo con reconocer las emociones, es necesario gestionarlas y educarlas. Hasta hace algunos años se creía que las personas eran inteligentes cuando demostraban un alto manejo de habilidades tanto verbales como matemáticas. Actualmente se considera que una persona inteligente es aquella que tiene la capacidad para resolver los problemas cotidianos, así como la gestión positiva de sus emociones. De ahí que Casassus (2009) mencione que

...el desarrollo de la comprensión emocional o la inteligencia interpersonal es lo que permite trabajar eficazmente con otras personas. Así como la conciencia emocional me permite conocerme, comprenderme y actuar conscientemente, la comprensión emocional me permite conocer, comprender, vincularme y actuar positivamente con los otros [p. 153].

Para Oliveros (2018), la inteligencia emocional es “la capacidad de sentir, comprender, manejar y modificar estados emocionales propios y en otras personas, de tal modo que la convivencia y el entendimiento sean los mejores posibles” (p. 2); de tal manera que “un directivo que haga caso omiso a sus propias emociones y a las de su personal está condenado al fracaso o, en su defecto, a tener resultados negativos” (Madrigal et al., 2007, p. 37). En la Figura 1 se presentan los elementos que conforman la inteligencia emocional.

**Figura 1**  
 Componentes de la inteligencia emocional



Fuente: Bisquerra, 2009, pp. 45-46.

Estos componentes no se desarrollan por sí solos, es necesaria una educación específica que haga posible la inteligencia emocional. Por ello, Mayer y Salovey (1997, como se citan en Fernández y Extremera, 2005) mencionan en su *modelo de la inteligencia emocional* –IE– que para lograr una IE es necesario el desarrollo de otras habilidades emocionales. En la Tabla 2 se muestra la descripción de lo expuesto.

**Tabla 2**  
 Habilidades emocionales básicas

Habilidad	Se refiere:
Percepción emocional	Es la habilidad para identificar y reconocer tanto los propios sentimientos como los de aquellos que te rodean
Facilitación o asimilación emocional	Implica la habilidad para tener en cuenta los sentimientos cuando razonamos o solucionamos problemas. Se centra en cómo las emociones afectan al sistema cognitivo y cómo nuestros estados afectivos ayudan a la toma de decisiones
Comprensión emocional	Implica la habilidad para desglosar el amplio y complejo repertorio de señales emocionales, etiquetar las emociones y reconocer en qué categorías se agrupan los sentimientos. Además implica una actividad tanto anticipatoria como retrospectiva para conocer las causas generadoras del estado anímico y las futuras consecuencias de nuestras acciones
Regulación emocional	Es la habilidad más compleja de la IE. Esta dimensión incluiría la capacidad para estar abierto a los sentimientos, tanto positivos como negativos, y reflexionar sobre los mismos para descartar o aprovechar la información que los acompaña en función de su utilidad. Además, incluye la habilidad para regular las emociones propias y ajenas, moderando las emociones negativas e intensificando las positivas

Fuente: Fernández y Extremera, 2005.

Como se puede observar, cada uno de los autores referidos mencionan las habilidades necesarias para el desarrollo de la inteligencia emocional y coinciden en la importancia del conocimiento de sí mismo, la autorregulación, la comprensión de las emociones, así como la reflexión de las habilidades emocionales; todo ello como un potencial educativo que toda persona puede alcanzar con la debida mediación pedagógica; es decir, con la educación emocional se potencia la inteligencia emocional.

Fernández-Martínez y Montero-García (2016), mencionan que “la educación emocional es aquella que nos permite formar personas más responsables, ya que nuestras vidas no solo están gobernadas por la lógica, sino que nuestro mundo emocional motiva y mueve nuestras decisiones y acciones” (p. 57). En este caso, la educación emocional es un proceso que proporciona las herramientas necesarias para que las personas desarrollen una inteligencia emocional mucho más asertiva.

Por lo tanto, es importante que las y los actores educativos, directivos y docentes, tengan la capacidad de identificar y reconocer sus emociones; es decir, que sean personas emocionalmente inteligentes para resolver cualquier situación estimulante de su entorno externo. Una educación emocional tiene efectos en el desarrollo de competencias sociales, climas emocionales favorables, disminuye el estrés, la depresión y mejora el rendimiento académico (Bisquerra, 2009).

## ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL PAPEL DEL DIRECTIVO

De acuerdo con Bolívar (2010), el liderazgo es un proceso social que una persona ejerce sobre otros a fin de estructurar las actividades y relaciones sociales de una organización. Es decir, que para que exista un buen funcionamiento el líder tiene que dialogar y sensibilizar al personal docente y a la comunidad educativa. Así, Hernández et al. (2018) afirman que “una parte primordial en el desarrollo del liderazgo es considerar el impacto de las emociones, en particular, la empatía, entendida como la capacidad para tomar conciencia de las emociones y comprender los sentimientos de los demás” (p. 13). En este caso, un líder debe tener inteligencia emocional para conducir de la mejor manera a su colectivo.

No obstante, la noción de *liderazgo* se ha transformado a lo largo de los años, así como los diferentes estilos que lo caracterizan. De acuerdo con Pedraja y Riquelme (2017), el estilo de liderazgo “constituye un patrón de conducta del líder y son clave en la participación de los colaboradores y el logro de resultados organizacionales” (p. 709). Cada persona desarrolla un estilo de liderazgo de acuerdo a sus habilidades y características, pero también con base en el tipo de formación recibida en un tiempo y lugar específicos, así como en las influencias que se han recibido en el transcurso escolar. De ahí que se sea importante una formación de liderazgo congruente con las exigencias actuales.

Así, de acuerdo con Madrigal et al. (2007), existe el *liderazgo autoritario* enfocado a tener el control de los seguidores; *liderazgo democrático*, el que promueve la participación activa de todos los miembros, pero el líder es quien toma las decisiones finales; por último, el *liderazgo transformacional*, que involucra habilidades para motivar e inspirar al equipo de trabajo; en este último estilo el líder suele ser inteligente emocionalmente, ayuda a mejorar el rendimiento y eleva el bienestar de sus miembros. Esto lleva a reflexionar que el estilo de liderazgo está relacionado con el tipo de sujeto que se desea formar en una determinada sociedad.

Frente a la necesidad de formar sujetos reflexivos, justos y tolerantes con el otro y con la naturaleza, se requiere que estos sean conducidos por líderes que posean ciertas características. En este caso sostenemos que el *liderazgo transformacional* se ajusta con las exigencias de las políticas educativas actuales. Algunas de las características que definen al *liderazgo transformacional*, según Madrigal et al. (2007), son:

- Motiva y premia a su equipo, lo fortalece, lo conoce, lo alienta al cumplimiento y cuando lo logran lo reconoce y lo premia.
- Brinda confianza a participar activamente, socializa adecuadamente las metas y objetivos, escucha sus ideas o propuestas.
- Inspira y es ejemplo. Es modelo a seguir por su buen trato y respeto.
- Asume riesgos y prepara los distintos escenarios.
- Está preparado para afrontar los cambios y los embates de las distintas situaciones que pueden poner en riesgo la organización.
- Es empático y se preocupa por el bienestar de su equipo.

De lo expuesto con antelación se establecen las bases para relacionar las nociones de *inteligencia emocional* y *liderazgo*, ya que un líder al motivar y dar confianza a su colectivo debe mostrar habilidades emocionales. Ahora se precisa construir un puente argumentativo que demuestre la importancia del directivo como líder y con capacidad de inteligencia emocional. De acuerdo con la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros –LGSCMM– (DOF, 2019b), el personal con funciones de director es “aquel que realiza la planeación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de las tareas de conformidad con el marco jurídico y administrativo aplicable” (p. 4). De entrada, se identifica que dicha ley concibe al personal directivo como un ejecutador de la norma sin rostro y sin emociones.

Por otro lado, la Secretaría de Educación Pública (Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros [USICAMM], 2020), en el documento *Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en Educación Básica*, afirma que un directivo es

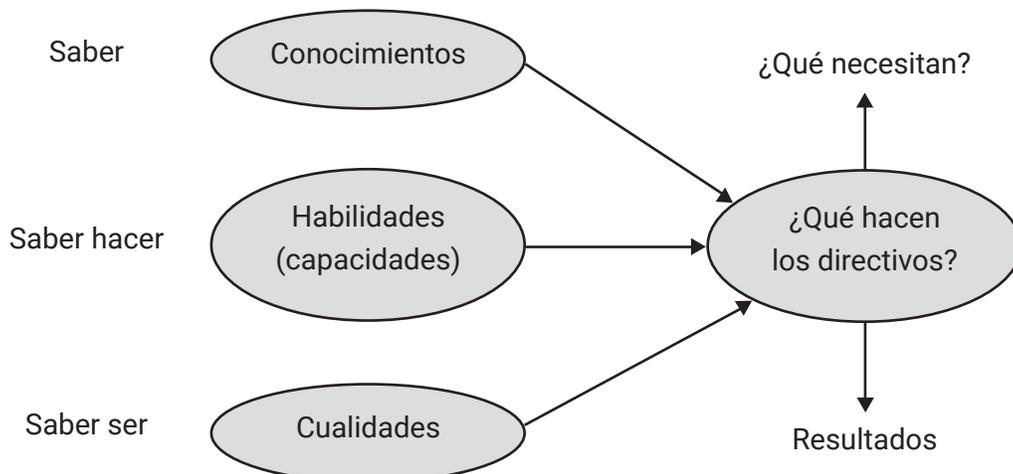
...un profesional capaz de conducir al plantel hacia la mejora constante [...] para responder con confianza y certeza a las necesidades e intereses de todos los alumnos [...] un personal directivo cercano a la comunidad escolar, atento a sus preocupaciones, dispuesto a escuchar y a comprender para apoyar a sus integrantes en la actividad que cada quien realiza, de modo que la visión de futuro que construye con ellas sea pertinente, adecuada y posible de lograr, al tiempo que signifique un reto para encauzar esfuerzos y posibilitar logros [p. 53].

Desde este documento citado se puede percibir que el directivo debe poseer ciertas características emocionales y de liderazgo para construir confianza en su personal y en la comunidad estudiantil. De lo anterior, tanto la normatividad vigente como los lineamientos operativos actuales develan un discurso que se apega al reconocimiento de la actividad directiva desde el liderazgo y la gestión de las emociones. Por ejemplo, los *Lineamientos generales para la operación del Servicio de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas de Educación Básica [SAAE]* (USICAMM, 2021) sugieren que el directivo debe enfocarse a:

- I. El cumplimiento con regularidad de la operación del servicio educativo;
- II. La promoción de espacios seguros y saludables que propician una convivencia armónica en las escuelas, en el marco del respeto de los derechos humanos y del desarrollo de una cultura escolar incluyente que vele en todo momento por la integridad física y emocional de los alumnos;
- III. La detección y la atención oportuna de los alumnos en situación de rezago educativo o en riesgo de abandono escolar;
- IV. El fomento de una cultura escolar interesada y motivada en la búsqueda del cambio y la mejora continua del quehacer educativo y del máximo logro de aprendizaje de los alumnos, en el marco de la nueva escuela mexicana;
- V. El impulso de la evaluación interna como una actividad permanente, de carácter formativo y tendiente al mejoramiento de la práctica profesional de las maestras y maestros, y al avance continuo de la escuela y de la zona escolar, bajo la coordinación y liderazgo del director;
- VI. La interpretación y el uso de los resultados de las evaluaciones externas para retroalimentar la visión del colectivo docente sobre el quehacer que realiza y su incidencia en el aprendizaje de los alumnos;
- VII. El desarrollo de capacidades para el ejercicio de la gestión escolar, incluyendo: la elaboración e implementación del programa escolar de mejora continua, el trabajo colaborativo, el liderazgo directivo, y el fortalecimiento de los Consejos Técnicos Escolares para la toma de decisiones, y
- VIII. El impulso de las actividades de los Comités Escolares de Administración Participativa [p. 31].

Por lo tanto, es importante reconocer que para que el directivo pueda desempeñar estas funciones debe formarse y educarse con dos criterios fundamentales: desde el liderazgo y desde las emociones. De acuerdo con Gvirtz et al. (2021), existen cuatro premisas que guían el rol del director, las cuales son: a ser director se aprende, ser director se enseña, ser director es complejo y ser director es más que liderar. Un di-

**Figura 2**  
*Características del directivo*



Fuente: Madrigal et al., 2007.

rectivo puede desarrollar las habilidades directivas y aprender de su colectivo docente, ya que como mencionan Gvirtz et al. (2021), “la mejora escolar es un proceso, y no un evento que alcanza de una vez y para siempre” (p. 14). En la Figura 2 se presenta lo que caracteriza a un directivo vinculado con el proceso de *llegar a ser*.

El directivo debe conocer (saber) sobre la normatividad, plan y programas de estudios, protocolos de actuación, entre otras funciones administrativas. Con respecto a las habilidades (saber hacer), se refiere a la organización y planificación de proyectos. Finalmente, las cualidades (saber ser) se refieren a las habilidades emocionales como la empatía, la comunicación asertiva y la regulación emocional. La Figura 2 permite pensar que el directivo se forma y se desarrolla entre su actividad profesional y la experiencia, por lo que “las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza” (Madrigal et al., 2007, p. 1). Entre las habilidades directivas están las *interpersonales* que permiten el trabajo en equipo, la colaboración y la cooperación, y *las sociales*, que permiten la convivencia.

En la Tabla 3 se enlistan las habilidades que el directivo de los centros escolares debe desarrollar para un mejor funcionamiento y organización del plantel educativo. Como se muestra, el directivo debe desarrollar las habilidades interpersonales que son parte de la inteligencia emocional, la cual permite actuar de forma coherente y asertiva ante las situaciones que se presentan en los diferentes contextos en los que se desenvuelve, permitiendo que el trabajo con los docentes fluya de manera adecuada y mejore el ambiente dentro de la institución.

**Tabla 3**

*Habilidades directivas*

Habilidad	Alcance
Conceptuales	Contemplar la organización como un todo. Incluyen la destreza para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas
Técnicas	Capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo los recursos y relaciones necesarios para desarrollar tareas específicas que le permitan afrontar los problemas que se presenten
Interpersonales	Habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes
Sociales	Son las acciones de uno con los demás y de los demás con uno. Es el intercambio que se da con la convivencia humana
Académicas	Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación, juicio o crítica
De innovación	Invencción, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización
Prácticas	Aplicación, empleo e implementación (hábito)
Físicas	Autoeficiencia, flexibilidad, salud
De pensamiento	Aprender a pensar y generar conocimiento
Directivas	Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo
De liderazgo	Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común
Empresariales	Emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio

Fuente: Madrigal et al., 2007.

Por otro lado, las habilidades mencionadas no solo favorecen la práctica directiva sino también la vida personal y la relación con las otras personas. Tanto las habilidades interpersonales como las habilidades sociales forman parte de ese cúmulo que le permitirá analizar, redireccionar e innovar la práctica educativa de los docentes que están bajo su cargo. En cuanto a las habilidades sociales, Madrigal et al. (2007) afirman que “son consideradas un conjunto de comportamientos interpersonales complejo; que se aprenden a lo largo de la vida a través de la convivencia con otras personas y que vamos perfeccionando con el paso del tiempo” (p. 6).

Liderazgo y emociones están ligadas con la noción de *directivo*, ya que este debe desarrollar habilidades interpersonales que permitan actuar de forma coherente y asertiva ante las situaciones que se presentan en los diferentes contextos, favoreciendo el ambiente y el trabajo colaborativo. De la misma manera, Villela y Torres (2016) afirman que un directivo escolar exitoso debe desarrollar habilidades sociales como la comunicación efectiva, generación de compromiso, interacción social y persuasión.

#### PERFIL DE DIRECTIVO DE EDUCACIÓN ESPECIAL Y SU VÍNCULO CON LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

De acuerdo con lo revisado, se puede apreciar que el discurso de la promoción vertical, para la obtención de plazas directivas, está estrechamente vinculado con las emociones y el liderazgo educativo, por lo cual se argumenta que la adquisición de una clave de director debe estar acompañada de una formación en inteligencia emocional y de habilidades directivas con la finalidad de conducir al equipo docente hacia las metas establecidas en el marco de la Nueva Escuela Mexicana. En la Tabla 4 se aprecia el perfil deseado para el directivo de educación básica.

Como se puede observar en la Tabla 4, se espera que el directivo desarrolle habilidades de liderazgo y a la vez aquellas que son parte de la inteligencia emocional, que le permitirán actuar ante alguna situación que se presente, sin embargo, a pesar de ser un requerimiento para la obtención de la clave efectiva y para ejercer la función directiva, es casi nula la oferta de cursos de capacitación y desarrollo de la inteligencia emocional por parte de la autoridad educativa local.

Así como la educación básica se divide en niveles educativos, en el caso de educación especial existen diferentes servicios educativos como las Unidades de Apoyo a la Educación Regular –USAER– y Centro de Recursos para la Integración Educativa –CRIE–, con la finalidad de favorecer el proceso de inclusión educativa del alumnado que presenta discapacidad o alguna otra condición, así como brindar atención a los alumnos, asesoría y acompañamiento a los docentes y padres de familia o tutores.

En el caso de los servicios de USAER y CRIE su campo de acción son las escuelas de educación básica, en los diferentes niveles; así como en los planteles escolares existe la figura directiva que guía el trabajo y el proceso de aprendizaje de los alumnos, también esos servicios tienen un director que guía, coordina el proceso de inclusión.

**Tabla 4***Perfil directivo NEM*

Dominios	Criterios	Indicadores
Un directivo que gestiona la mejora escolar con la participación de la comunidad educativa	Fomenta el trabajo colaborativo entre maestros enfocado al logro de buenos resultados de aprendizaje	Propicia el respeto, la confianza y el buen trato entre maestros como elementos fundamentales del trabajo colaborativo
Un directivo que favorece la atención a los alumnos en un marco de equidad, inclusión, interculturalidad y sana convivencia en la escuela	Propicia que toda la comunidad educativa establezca relaciones interpersonales armónicas y pacíficas basadas en valores y el respeto a los derechos humanos	<p>Establece estrategias, como parte del proyecto escolar, dirigidas a fortalecer la autoestima de los alumnos, la expresión y el desarrollo de sus habilidades socioemocionales, y el fomento de interacciones positivas entre pares</p> <p>Fomenta que la comunidad escolar cuente con estrategias para el establecimiento de acuerdos y la solución pacífica de conflictos, utilizando acciones de mediación cuando se requiera</p> <p>Establece, con apoyo de la comunidad escolar, acuerdos de colaboración para mantener un sistema de reglas y disciplina en la escuela, basado en valores y respeto a los derechos humanos</p>
Un directivo que propicia la vinculación de la escuela con las familias y el entorno para favorecer el desarrollo integral de los alumnos	Establece relaciones interpersonales positivas que fomentan la participación, la colaboración, la motivación y el compromiso de las familias y la comunidad en la labor educativa de la escuela	<p>Establece un clima de acogida adecuado a la participación de las familias en la escuela con apoyo del colectivo docente y el personal educativo</p> <p>Establece una comunicación asertiva y motivadora con las familias de los alumnos al establecer una relación basada en la empatía, el diálogo, el respeto y el compromiso</p>
	Impulsa la colaboración de las familias y la comunidad en el logro de los propósitos educativos de los alumnos y el proyecto formativo de la escuela	Lleva a cabo, con apoyo del colectivo docente, estrategias de vinculación con las familias, en relación con el desarrollo social, emocional y académico de los alumnos
	Propicia que la escuela promueva y preserve los rasgos culturales, lingüísticos y ambientales de la comunidad, en un marco de respeto a los derechos humanos y de la infancia	Propicia que la escuela participe en la promoción de la comunicación familiar, el buen uso del tiempo libre, el cuidado de la naturaleza, la mejora de la convivencia y paz social, la actividad física, la preservación y desarrollo de la cultura propia y la lengua maternas, conforme las posibilidades y el proyecto educativo de la escuela

*Fuente: SEP, 2022b.*

En la Tabla 5 se menciona el propósito general de las USAER y del CRIE con la finalidad de ampliar el panorama de lo que hacen los servicios de educación especial, así como dar una idea de la labor que realiza el directivo en la organización de los procesos.

Dentro de los servicios de educación especial, al igual que en las escuelas regulares, existe la figura directiva, la cual tiene funciones que cumplir para garantizar el acceso a la educación del alumnado. De acuerdo con los lineamientos de educación especial en el estado de Veracruz (SEV, 2019), el directivo debe “promover en su servicio y en las escuelas los principios filosóficos, las disposiciones legales y las finalidades de la

**Tabla 5**

*Propósitos generales de USAER y CRIE*

USAER
Proporcionar al alumnado con discapacidad, con dificultades severas de aprendizaje, de conducta o de comunicación, TDAH, TEA, y con AS, los apoyos específicos que permitan asegurar su logro educativo e inclusión educativa en las escuelas de educación básica, así como brindar a la escuela regular elementos técnico-pedagógicos para identificar, prevenir y eliminar de manera autónoma las barreras que limitan el aprendizaje y la participación plena y efectiva del alumnado, empleando para ello mecanismos de intervención directa al alumno, así como orientación, asesoramiento y acompañamiento a maestros y padres de familia, para que se generen contextos incluyentes
CRIE
Proporcionar al alumnado con discapacidad, con dificultades severas de aprendizaje, de conducta o de comunicación, TDAH, TEA, y con AS, los apoyos específicos que permitan asegurar el logro de los aprendizajes e inclusión educativa en las escuelas de educación básica, así como brindar orientación, asesoramiento y acompañamiento a maestros y padres de familia para identificar, prevenir y eliminar de manera autónoma las barreras que limitan el aprendizaje y la participación plena y efectiva del alumnado. Desarrollando también estudios indagatorios para la inclusión

Fuente: SEV, 2019.

educación pública mexicana, que están estrechamente relacionadas con la educación inclusiva” (p. 71).

Como parte de las actividades que se realizan con el alumnado y que el personal docente debe seguir se encuentra la implementación de programas institucionales y aquellos que emanan de la autoridad educativa local, por ejemplo, el Programa Nacional de Convivencia Escolar –PNCE–, el programa de Cultura y Paz y el Consejo Escolar de Participación Social –CEPS–, dentro de este último se conforman los comités que tienen la finalidad de erradicar aquellas conductas que generen violencia en la comunidad educativa. También se cuenta con los lineamientos de educación especial. Asimismo se establece como una de las funciones del directivo que debe “detectar de manera permanente las necesidades de capacitación y de formación continua de su personal para establecer las estrategias de acompañamiento, a fin de mejorar los resultados del proceso educativo” (SEP, 2017, p. 73).

De lo anterior se observa que es necesario que el personal docente, en las diferentes funciones que realice, haga un cambio en sus prácticas educativas y en sus actitudes, es decir, que los directivos cumplan su función enfocada a la atención personal, humana e integral de todas y todos los actores educativos. El plan de estudios 2022 menciona que “para lograr los propósitos de su nivel educativo en la escuela es necesario que exista una comunicación respetuosa, honesta y fluida al interior del colectivo docente y la comunidad educativa” (SEP, 2022, p. 22).

## CONCLUSIONES

Un director es un profesional de la educación que guía a su personal docente hacia la mejora, a través de acciones que favorecen el logro de los objetivos y metas propuestas, compartiendo la visión y misión con la finalidad de garantizar la calidad educativa que se brinda en la institución. Se concluye que el desarrollo de la inteligencia emocional,

durante la formación inicial de un docente, puede brindar las herramientas necesarias para enfrentar las diversas situaciones que se le pueden presentar tanto en la vida laboral como en lo personal. Por lo tanto, se requiere que la Secretaría de Educación Pública oferte capacitación para facilitar el acceso a los cursos, talleres y/o conferencias sobre el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades que conforman la inteligencia emocional.

Es preciso mencionar que las claves efectivas de dirección, en el nivel de educación especial, son pocas, la mayoría son desempeñadas por docentes comisionados, elegidos para cubrir la necesidad, sin participar en el proceso de promoción vertical. Dicho proceso permite acceder a una clave efectiva, mediante el cumplimiento de ciertos requisitos como los exámenes de conocimientos y habilidades directivas. Sin embargo, es importante que, así como solicitan conocimiento del uso de plataformas, protocolos, leyes y normas que rigen el sistema educativo, pidan también habilidades de inteligencia emocional, siendo necesario que después de obtener el puntaje idóneo para asumir la función el nuevo directivo lleve un seguimiento por un tiempo establecido, en el que sea capaz de demostrar sus habilidades de liderazgo, así como de inteligencia emocional.

Siendo la inteligencia emocional y el liderazgo los factores para determinar si un docente puede desempeñar la función directiva, en caso de que el sustentante no acredite dicho seguimiento de acuerdo a los criterios establecidos, se comprometa a la realización de las acciones pertinentes que garanticen su cumplimiento en ese sentido y de acuerdo con el artículo tercero de la Constitución, la Ley General de Educación –LGE–, la Ley General del Sistema de la Carrera de las Maestras y Maestros –LGSCMM–, así como los Lineamientos Generales para la Operación del Servicio de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas de Educación Básica –SAAE–, en los cuales se establece que el Estado tiene la responsabilidad de brindar capacitación, asesoría y acompañamiento al personal docente.

En este sentido, las autoridades educativas desde su competencia deben crear la oferta formativa que dé respuesta a las necesidades reales del personal con funciones de dirección y supervisión, que le permitan la construcción de conocimientos, así como el desarrollo de habilidades emocionales y de resolución de conflictos necesarias para desempeñar la función directiva o supervisora; debido a que estas figuras educativas en su día a día se enfrentan a situaciones complejas que requieren su identificación, la toma de decisiones para su solución y su seguimiento y evaluación.

Por último, cabe mencionar que en educación especial existe el *Programa de Fortalecimiento a los Servicios de Educación Especial*, el cual tiene como objetivo contribuir a que los alumnos que presentan discapacidad o una aptitud sobresaliente y que cursan su educación básica reciban atención de acuerdo a sus necesidades; una de las acciones que se derivan de dicho programa es la capacitación del personal docente y directivo, sin embargo, dicha actualización generalmente no es enfocada al liderazgo o a la parte de la inteligencia emocional, por lo que es necesario que todo personal directivo se forme y se eduque a partir de estos dos principios.

## REFERENCIAS

- Alarcón, D., Fuentes, H., y Armendáriz, M. (2017). *La inteligencia emocional y su relación con el liderazgo de los directores de escuelas de educación básica*. XIV Congreso Nacional de Investigación Educativa - COMIE, San Luis Potosí. <https://comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/1078.pdf>
- Amores, F., y Ritacco, M. (2021). Desarrollo de prácticas de liderazgo exitoso en la dirección escolar. Teoría fundamentada a partir del testimonio de directores escolares de Andalucía, España. *Perfiles Educativos*, 43(174), 77-92. <https://doi.org/10.22201/issue.24486167e.2021.174.59414>
- Ariza-Hernández, M. L. (2017). Influencia de la inteligencia emocional y los afectos en la relación maestro-alumno, en el rendimiento académico de estudiantes de educación superior. *Educación y Educadores*, 20(2), 193-210. <https://doi.org/10.5294/edu.2017.20.2.2>
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2), 9-33. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- Bisquerra, R. (2005). La educación emocional en la formación del profesorado. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 19(3), 95-114.
- Bisquerra, R. (2009). *Psicopedagogía de las emociones*. Síntesis.
- Casassus, J. (2009). *La educación del ser emocional*. Espacio Índigo.
- Damasio, A. (2016). *En busca de Spinoza. Neurobiología de la emoción y los sentimientos*. Paidós.
- DOF [Diario Oficial de la Federación] (2019a, sep. 30). *Decreto por el que se expide la Ley General de Educación y se abroga la Ley General de la Infraestructura Física Educativa*. [https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lge/LGE\\_orig\\_30sep19.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lge/LGE_orig_30sep19.pdf)
- DOF (2019b, sep. 30). *Decreto por el que se expide la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros*. <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/497424/ley-gral-carrera-maestros.pdf>
- Fernández, P., y Extremera, N. (2005). La inteligencia emocional y la educación de las emociones desde el modelo de Mayer y Salovey. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 19(3), 63-93. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27411927005>
- Fernández-Martínez, A., y Montero-García, I. (2016). Aportes para la educación de la inteligencia emocional desde la educación infantil. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 14(1), 53-66.
- Gvirtz, S., Abregú, V., Larrondo, M., y Torrelles, M. (2021). *Aprender a ser director/a. Herramientas para el concurso y la formación de equipos directivos*. Santillana.
- Hernández, J., López, R., y Caro, O. (2018). Desarrollo de la empatía para mejorar el ambiente escolar. *Educación y Ciencia*, (21), 217-244.
- López, H. (2018). *El liderazgo del director en la escuela primaria* [Tesis de licenciatura, Universidad Pedagógica Nacional].
- Madrigal, B., Baltazar, A., Franco, R., y González, H. (2007). *Habilidades directivas*. McGraw-Hill.
- Maureira, O. (2018). Prácticas del liderazgo educativo: una mirada evolutiva e ilustrativa a partir de sus principales marcos, dimensiones e indicadores más representativos. *Revista Educación*, 42(1), 1-18. <https://doi.org/10.15517/revedu.v42il.22115>
- Naciones Unidas (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. CEPAL.
- Oliveros, V. (2018). La inteligencia emocional desde la perspectiva de Rafael Bisquerra. *Revista de Investigación*, 42(93).

- Pacheco, B. (2017). Educación emocional en la formación docente: clave para la mejora escolar. *Revista Ciencia y Sociedad*, 42(1), 104-110. <https://doi.org/10.22206/cys.2017.v42i1.pp107-113>
- Pedraja, L., y Riquelme, J. (2017). El estudio de los estilos de liderazgo en el campo de la educación. *Interciencia*, 42(11), 709-721.
- Pedro da Fonseca, A., y Hernández, O. (2021). Inteligencia emocional en maestros de educación especial: aproximación a los instrumentos de medición. *Revista Educare*, 25(81), 379-390. <https://www.redalyc.org/journal/356/35666225005/35666225005.pdf>
- SEP [Secretaría de Educación Pública] (2017). *Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión en educación básica*. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/264260/Perfil\\_para\\_metros\\_e\\_indicadores\\_para\\_personal\\_con\\_funciones\\_de\\_direccio\\_n\\_y\\_de\\_supervisio\\_n\\_\\_EB\\_.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/264260/Perfil_para_metros_e_indicadores_para_personal_con_funciones_de_direccio_n_y_de_supervisio_n__EB_.pdf)
- SEP (2022). *Plan de Estudios para la Educación Preescolar, Primaria y Secundaria*.
- SEV [Secretaría de Educación de Veracruz] (2019). *Lineamientos para el funcionamiento de los Servicios de Educación Especial en el Estado de Veracruz*. [https://www-sev.gob.mx/educacion-basica/especial/wp-content/uploads/sites/17/2018/09/070318\\_Lineamientos-Impresion-CD.pdf](https://www-sev.gob.mx/educacion-basica/especial/wp-content/uploads/sites/17/2018/09/070318_Lineamientos-Impresion-CD.pdf)
- USICAMM [Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros] (2020). *Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en Educación Básica. Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar*. [https://seduc.edomex.gob.mx/sites/seduc.edomex.gob.mx/files/files/alumnos/educaci%C3%B3n%20especial/20-Perfiles\\_profesionales\\_docentes\\_EB.pdf](https://seduc.edomex.gob.mx/sites/seduc.edomex.gob.mx/files/files/alumnos/educaci%C3%B3n%20especial/20-Perfiles_profesionales_docentes_EB.pdf)
- USICAMM (2021, mar. 12). *Lineamientos generales para la operación del Servicio de Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas de Educación Básica [SAAE]*. [https://cespd.edomex.gob.mx/sites/cespd.edomex.gob.mx/files/files/FDocenteDoc/Lineamiento\\_Generales\\_SAAE\\_EB\\_2021.pdf](https://cespd.edomex.gob.mx/sites/cespd.edomex.gob.mx/files/files/FDocenteDoc/Lineamiento_Generales_SAAE_EB_2021.pdf)
- UNESCO [Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura] (2022). *Reimaginar juntos nuestros futuros: un nuevo contrato social para la educación. Informe de la Comisión Internacional sobre los Futuros de la Educación*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381560>
- Villela, R., y Torres, C. (2016). Habilidades en común de los directores escolares exitosos en México. *Reflejo de Liderazgo*, (2), 49-60.

---

Cómo citar este artículo:

Domínguez Pineda, C. V., Cruz Hernández, J. L., y Bravo Moreno, J. (2024). El liderazgo y la inteligencia emocional: elementos clave para la formación de directivos de educación especial. *RECIE. Revista Electrónica Científica de Investigación Educativa*, 8, e2336. <https://doi.org/10.33010/recie.v8i0.2336>



Todos los contenidos de RECIE. *Revista Electrónica Científica de Investigación Educativa* se publican bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional, y pueden ser usados gratuitamente para fines no comerciales, dando los créditos a los autores y a la revista, como lo establece la licencia.

---