

Liderazgo transformacional y gestión emocional: Claves del éxito en la dirección educativa

Transformational leadership and emotional management: Keys to success in educational leadership

Liderança transformacional e gestão emocional: chaves para o sucesso na liderança educacional

Edwin Candia Pilco 

candiapilcoedwin11@gmail.com
Universidad Nacional del Altiplano de Puno.
Puno, Perú

Fredy Sosa Gutierrez 

fredysosa@unap.edu.pe
Universidad Nacional del Altiplano de Puno.
Puno, Perú

Miryam Pari Orihuela 

mpari@unap.edu.pe
Universidad Nacional del Altiplano de Puno.
Puno, Perú

Damiana Flores Mamani 

damianaflores@unap.edu.pe
Universidad Nacional del Altiplano de Puno.
Puno, Perú

José Marcial Mamani Condori 

jmamanic@unap.edu.pe
Universidad Nacional del Altiplano de Puno.
Puno, Perú

Henry Mark Vilca Apaza 

hvilca@unap.edu.pe
Universidad Nacional del Altiplano de Puno.
Puno, Perú

Artículo recibido 11 de febrero 2026 | Aceptado 27 de marzo 2026 | Publicado 1 de abril 2026

Resumen

La educación actual demanda líderes con visión transformadora, habilidades cognitivas, digitales y capacidad para gestionar emociones. El objetivo fue establecer la correlación entre inteligencia emocional y liderazgo transformacional en directivos de instituciones educativas en Perú. Se empleó un enfoque cuantitativo, no experimental, correlacional y diseño transversal. La muestra incluyó 224 directivos de la región Puno. Se aplicaron el Inventario de Cociente Emocional de Bar-On y el Cuestionario de Liderazgo Transformacional de Bass y Avolio para la recolección de datos. Los resultados mostraron que el 69,20% de los directivos tiene un nivel medio de inteligencia emocional y el 59,38% un nivel alto de liderazgo transformacional. Con un índice Rho = 0,716 y un p-valor de 0,000, se encontró una correlación positiva alta y significativa entre ambas variables. Se concluye que la inteligencia emocional es un factor clave para potenciar el liderazgo transformacional en directivos educativos.

Palabras clave: Inteligencia emocional, Intrapersonal, Interpersonal, Liderazgo transformacional, Manejo de tensión

Abstract

Current education demands leaders with a transformative vision, cognitive and digital skills, and the ability to manage emotions. The objective was to establish the correlation between emotional intelligence and transformational leadership in school administrators in Peru. A quantitative, non-experimental, correlational, and cross-sectional design was used. The sample included 224 administrators from the Puno region. The Bar-On Emotional Quotient Inventory and the Bass and Avolio Transformational Leadership Questionnaire were used for data collection. The results showed that 69.20% of the administrators have a medium level of emotional intelligence and 59.38% a high level of transformational leadership. With a Rho index of 0.716 and a p-value of 0.000, a high and significant positive correlation was found between both variables. It is concluded that emotional intelligence is a key factor in fostering transformational leadership in educational administrators.

Keywords: Emotional intelligence, Intrapersonal, Interpersonal, Transformational leadership, Stress management

Resumo

A educação atual exige líderes com visão transformadora, habilidades cognitivas e digitais, e capacidade de gerenciar emoções. O objetivo deste estudo foi estabelecer a correlação entre inteligência emocional e liderança transformacional em gestores escolares no Peru. Utilizou-se um delineamento quantitativo, não experimental, correlacional e transversal. A amostra incluiu 224 gestores da região de Puno. O Inventário de Quociente Emocional de Bar-On e o Questionário de Liderança Transformacional de Bass e Avolio foram utilizados para a coleta de dados. Os resultados mostraram que 69,20% dos gestores possuem nível médio de inteligência emocional e 59,38% alto nível de liderança transformacional. Com um índice Rho de 0,716 e um valor p de 0,000, foi encontrada uma correlação positiva alta e significativa entre as duas variáveis. Conclui-se que a inteligência emocional é um fator-chave para o desenvolvimento da liderança transformacional em gestores educacionais.

Palavras-chave: Inteligência emocional, Intrapessoal, Interpessoal, Liderança transformacional, Gestão do estresse

INTRODUCCIÓN

La inteligencia emocional constituye un pilar esencial del liderazgo eficaz, Según la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD), la inteligencia emocional constituye una competencia clave para un liderazgo eficaz que permita gestionar equipos y responder a los desafíos organizacionales actuales. En este sentido, los directivos de entidades públicas y privadas deben complementar sus capacidades administrativas con la habilidad de reconocer y gestionar tanto sus emociones y las de su entorno (APD, 2021). Este aspecto se vuelve particularmente relevante en el ámbito educativo, dado que los directivos enfrentan dinámicas interpersonales, conflictos institucionales y procesos de cambio que demandan equilibrio emocional y habilidades de mediación.

Además, la capacidad para escuchar activamente y expresar sentimientos de manera adecuada contribuye significativamente al éxito de la gestión educativa (Bar-On, 1998; Vilca y Mamani, 2017). De hecho, diversos estudios sostienen que el éxito en la vida no depende únicamente del cociente intelectual, estimado en un 20%, sino principalmente de factores relacionados con la inteligencia emocional, como la automotivación, la persistencia y el autocontrol (Salvador, 2010; Condori, 2019).

Históricamente, a comienzos del siglo XX, las emociones fueron consideradas obstáculos para la razón y el estudio de la inteligencia se limitaba a los aspectos cognitivos. Aunque el término inteligencia emocional fue formalizado décadas después, sus raíces teóricas se remontan a Thorndike (1920), quien introdujo la noción de inteligencia social como la capacidad de comprender y gestionar personas y relaciones humanas, sentando las bases conceptuales para el posterior desarrollo de la inteligencia emocional moderna. Posteriormente, Gardner (1983) amplió esta visión mediante su Teoría de las Inteligencias Múltiples, en la que definió la inteligencia interpersonal e intrapersonal como habilidades esenciales para manejar las emociones propias y ajenas.

En este contexto, Salovey y Mayer (1990) conceptualizaron la IE como la capacidad para identificar y manejar emociones, mientras que Goleman (1996) enfatizó la importancia de la autorregulación emocional para relacionarse eficazmente con otros. Así, Bar-On (1998) propuso una definición integradora de IE, que incluye habilidades emocionales, sociales y personales para afrontar las demandas del entorno social, y desarrolló el Inventario de Inteligencia Emocional EQ-I, que evalúa cinco dimensiones: destrezas intrapersonales, interpersonales, adaptabilidad, manejo del estrés y estado de ánimo general.

En cuanto a las destrezas intrapersonales, implican el reconocimiento y comprensión de las propias emociones, la expresión adecuada de sentimientos y pensamientos, así como la aceptación de los aspectos positivos y negativos tanto personales como de los demás. Esta autoconciencia a su vez, permite la toma de decisiones autónomas y seguras (Bar-On y Parker, 2018). En contraste, las destrezas interpersonales, destacan la capacidad de escuchar y comprender a otros, habilidades clave para fortalecer el trabajo en equipo y alcanzar objetivos comunes (Baque et al., 2022).

En esa línea, la adaptabilidad se refiere a la habilidad para afrontar cambios, resistir la presión y proponer soluciones eficaces frente a nuevos desafíos, mientras que el manejo del estrés consiste en estados regulares de tensión para mantener la estabilidad personal y del grupo ante situaciones adversas (Bar-On y Parker, 2018). Finalmente, el estado de ánimo general influye en la conducta y percepción del líder en momentos específicos, afectando el ambiente institucional y el logro de objetivos (Moreno et al., 2021). En conjunto, estas dimensiones constituyen un marco para entender cómo la inteligencia emocional impacta en la efectividad del liderazgo y en el clima organizacional.

Por lo demás, aunque inicialmente el liderazgo se vinculaba a habilidades técnicas orientadas a la consecución de metas, durante la década de 1990 se consolidó el enfoque del liderazgo transformacional en el ámbito empresarial, que luego se trasladó al sector educativo. Este tipo de liderazgo se caracteriza por motivar a los individuos a superar expectativas, atendiendo también a necesidades humanas como el desarrollo personal y la autorrealización (Bryman, 1996). A diferencia del liderazgo instructivo, centrado en la supervisión y control, el liderazgo transformacional busca generar compromiso y motivación tanto dentro

como fuera del aula. Así, se ocupa de transformar actitudes, sentimientos y creencias para potenciar las capacidades individuales en beneficio de la organización (Leithwood, 1994; Salazar, 2006).

Además, este liderazgo se distingue por su visión de futuro y su capacidad para inspirar cambios significativos en la conducta laboral (Molero et al., 2007), así como por promover el trabajo en equipo orientado a objetivos compartidos (Salanova, 2008). Según Bass y Avolio (1998), la característica principal del líder transformacional es el "efecto cascada", que facilita la transformación colectiva dentro de la organización mediante la generación de nuevas ideas y soluciones innovadoras (Arangoitia, 2019).

En cuanto a las dimensiones del liderazgo transformacional, Bass y Avolio (1998) describen cuatro esenciales: la estimulación intelectual, que impulsa la creatividad y la innovación, fomentando la solución innovadora de problemas (Bass, 1985; Rojero-Jiménez et al., 2019); la consideración individualizada, que refleja una preocupación genuina por las necesidades y el desarrollo personal de cada miembro (Gorrochotegui, 1977; Rojero-Jiménez et al., 2019); la motivación e inspiración, que se manifiesta en la capacidad de estimular y reconocer el desempeño, incentivando esfuerzos adicionales sin depender exclusivamente de recompensas externas (Mendoza y Ortiz, 2006; Quispe, 2021); y la influencia idealizada, que implica irradiar ética y convicción, convirtiéndose en un modelo a seguir que genera lealtad y admiración (Quispe, 2021; Gorrochotegui, 1977).

Por último, los líderes transformadores demuestran una alta conciencia emocional, siendo capaces de identificar cómo sus emociones impactan su desempeño y de afrontar con confianza situaciones complejas, lo que les permite destacar en entornos sociales y laborales (Salvador, 2010). A menudo, se espera que el liderazgo pueda manejar eficazmente los conflictos generados por los procesos de cambio dentro de las organizaciones, actuando con destreza para resolverlos sin precipitaciones y orientando sus decisiones hacia el bienestar institucional (Ramírez, 2007).

En el contexto peruano, según el Compendio Estadístico Puno 2024, basado en los registros del Censo Escolar del Ministerio de Educación (MINEDU), la región Puno cuenta con más de seis mil instituciones educativas en los niveles de educación básica regular, lo que da cuenta de la magnitud del sistema educativo regional y el número de directivos que lideran estas instituciones (MINEDU 2024).

Esto demuestra la necesidad de líderes capaces de influir y movilizar a la comunidad educativa para enfrentar desafíos como la mejora en la calidad de los aprendizajes y el desempeño docente, objetivos que dependen en gran medida de la capacidad del directivo para gestionar sus emociones y las de los demás en contextos conflictivos. En este sentido, el uso adecuado de la inteligencia emocional constituye una herramienta indispensable para el trabajo eficaz en las instituciones educativas (Zárate y Matviuk, 2012).

Por lo tanto, el presente estudio tiene como objetivo establecer la correlación entre inteligencia emocional y liderazgo transformacional en los directivos de las instituciones educativas públicas de la región Puno durante el año 2024. Esta investigación aporta al entendimiento de cómo estas competencias pueden

potenciar la gestión y el desarrollo institucional en contextos educativos, contribuyendo a mejorar la calidad educativa mediante un liderazgo consciente y emocionalmente competente.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, ya que la información recabada fue numérica y cuantificable, lo que permitió corroborar la hipótesis mediante fórmulas estadísticas. En este sentido, se trató de un estudio no experimental de naturaleza *ex post-facta*, cuyo nivel fue descriptivo-correlacional, orientado a conocer las relaciones entre las variables en su contexto real sin establecer causalidad. Asimismo, el diseño empleado fue de corte transversal (Vilca-Apaza et al., 2022).

La población estuvo conformada por 339 directores y subdirectores de instituciones educativas públicas de nivel inicial, primario y secundario de Educación Básica Regular de la región Puno. Esta región se sitúa a una altitud de 3,820 metros sobre el nivel del mar, con coordenadas geográficas 16°12'48.49" S y 69°27'31.02" W, en la región sierra del Perú, a orillas del lago Titicaca y limitando al este con el Estado Plurinacional de Bolivia.

De esta población, se seleccionó una muestra de 224 directivos, determinada con un nivel de confianza del 96% y un margen de error del 4%. Para ello, se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando como criterios de inclusión la accesibilidad y el desempeño en cargo directivo en educación básica regular. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de encuesta estructurada, compuesta por reactivos previamente formulados y estandarizados.

En concreto, para medir la variable de Inteligencia Emocional, se aplicó el Inventario de Inteligencia Emocional de Reuven Bar-On, adaptado por Ugarriza (2001), que utiliza una escala Likert de cinco puntos (1 = nunca; 2 = pocas veces; 3 = a veces; 4 = muchas veces; 5 = con mucha frecuencia), y cuenta con alta consistencia interna (Alfa Cronbach = 0,93). Asimismo, su validez fue confirmada mediante análisis factorial confirmatorio de segundo orden para sus componentes intrapersonal (0,92), estado de ánimo general (0,88), adaptabilidad (0,78), interpersonal (0,68) y manejo de estrés (0,61).

Por su parte, para la variable de Liderazgo Transformacional se empleó el Cuestionario Multifactorial MLQ 5X corto de Bass y Avolio (1998), que consta de 29 ítems con escala ordinal de 1 a 5 (1 = nunca; 2 = casi nunca; 3 = a veces; 4 = casi siempre; 5 = siempre). Este instrumento fue sometido a validación de contenido mediante juicio de expertos con grado doctoral y experiencia acreditada en investigación, obteniéndose un coeficiente de validez de 0,98, que indica validez óptima. Además, la confiabilidad se corroboró mediante una prueba piloto aplicada a 45 profesores, alcanzando un Alfa Cronbach de 0,84, en un rango considerado deseable.

Previo al análisis correlacional de las variables, se evaluó la normalidad de los datos mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov, dada la muestra superior a 50 participantes. Los resultados mostraron una

significancia $p < 0,05$, lo que llevó a rechazar la hipótesis nula y aceptar la alternativa de que los datos no seguían una distribución normal. Por consiguiente, se aplicó la prueba no paramétrica de correlación de Spearman. Todos los análisis estadísticos se realizaron con el software SPSS versión 26 y los resultados se presentan en tablas de frecuencia y figuras estadísticas.

En cuanto a las consideraciones éticas, se obtuvo la aprobación previa del comité de ética correspondiente, garantizando el respeto por los derechos de los participantes mediante la obtención del consentimiento informado, el aseguramiento del anonimato y la confidencialidad de la información recolectada. De este modo, se protegió la privacidad de los sujetos durante todo el proceso de investigación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En esta sección se presentan los hallazgos relacionados con los niveles de inteligencia emocional y liderazgo transformacional en los directivos de las instituciones educativas de la región Puno, así como la correlación existente entre estas variables y sus dimensiones específicas, con la finalidad de establecer la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en dicho grupo.

Como se observa en la Figura 1, respecto a los niveles de inteligencia emocional, la mayoría de los directivos (69,20%, $n = 155$) presenta un nivel “medio” de esta habilidad, mientras que el 30,80% ($n = 69$) alcanza un nivel “alto”. Es notable, que no se reportó ningún directivo en el nivel “bajo” de inteligencia emocional. En cuanto a los niveles de liderazgo transformacional, el 71,88% ($n = 161$) de los directores exhibe un nivel “alto”, el 27,68% ($n = 62$) un nivel “medio” y solo un 0,45% ($n = 1$) se encuentra en nivel “bajo”.

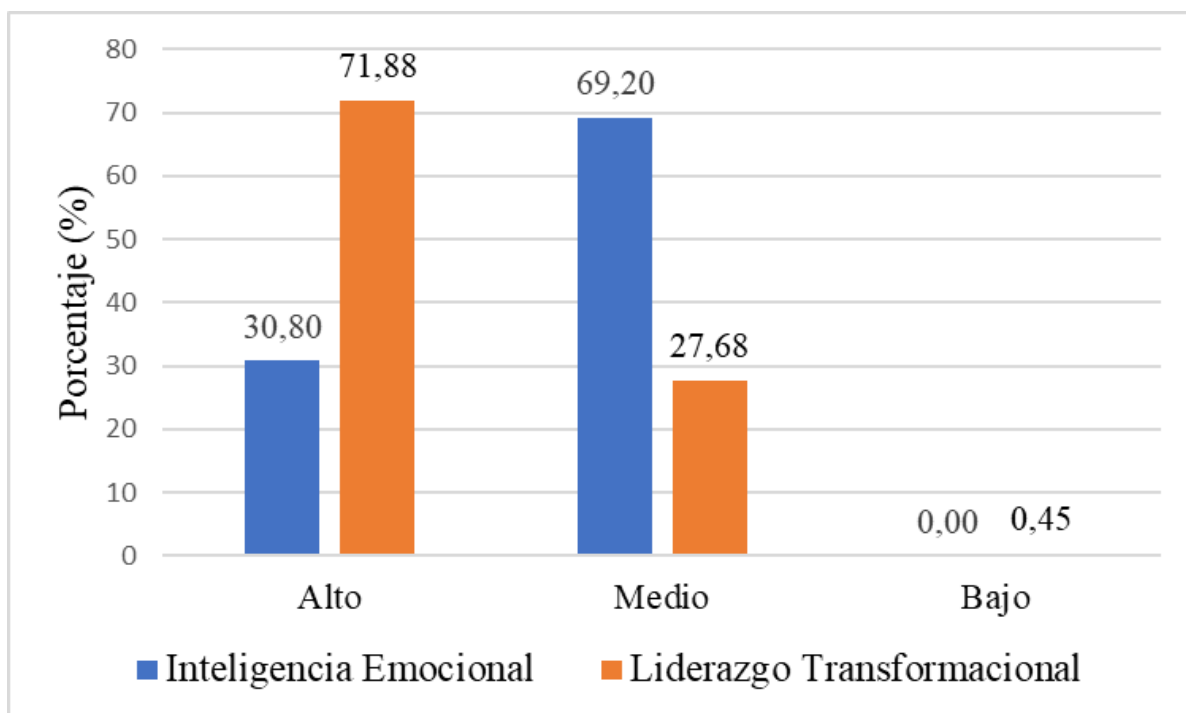


Figura 1. Niveles de Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional en los directivos de instituciones educativas de la región Puno, 2024

En términos inferenciales, la Tabla 1 muestra la prueba de correlación de Spearman entre inteligencia emocional y liderazgo transformacional, la cual arrojó un coeficiente Rho = 0,716, indicando una correlación positiva alta y significativa entre ambas variables ($p = 0,000 < 0,05$). Este hallazgo permite rechazar la hipótesis nula que planteaba ausencia de correlación significativa y aceptar la hipótesis alternativa que sostiene la existencia de una correlación significativa entre inteligencia emocional y liderazgo transformacional en los directivos de las instituciones educativas públicas de la región Puno.

Tabla 1. Correlación entre de inteligencia emocional y liderazgo transformacional en los directivos de instituciones educativas de la región Puno, 2024

			Inteligencia emocional	Liderazgo transformacional
Coeficiente Rho de Spearman	Inteligencia emocional	Coefic. de correlación	1,000	,716**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	224	224
	Liderazgo transformacional	Coefic. de correlación	,716**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	224	224

Respecto a las dimensiones de la inteligencia emocional, la Figura 2 refleja que la mayoría de los directivos presenta niveles “altos” en inteligencia intrapersonal (58,04%, $n = 130$), inteligencia interpersonal (59,38%, $n = 133$), control de emociones (61,61%, $n = 138$) y ánimo en general (76,79%, $n = 172$). Sin embargo, en la dimensión de adaptabilidad, el 50,89% ($n = 114$) se ubicó en nivel “medio” y el 49,11% ($n = 110$) en nivel “alto”, sin registro de niveles “bajos” en ninguna dimensión.

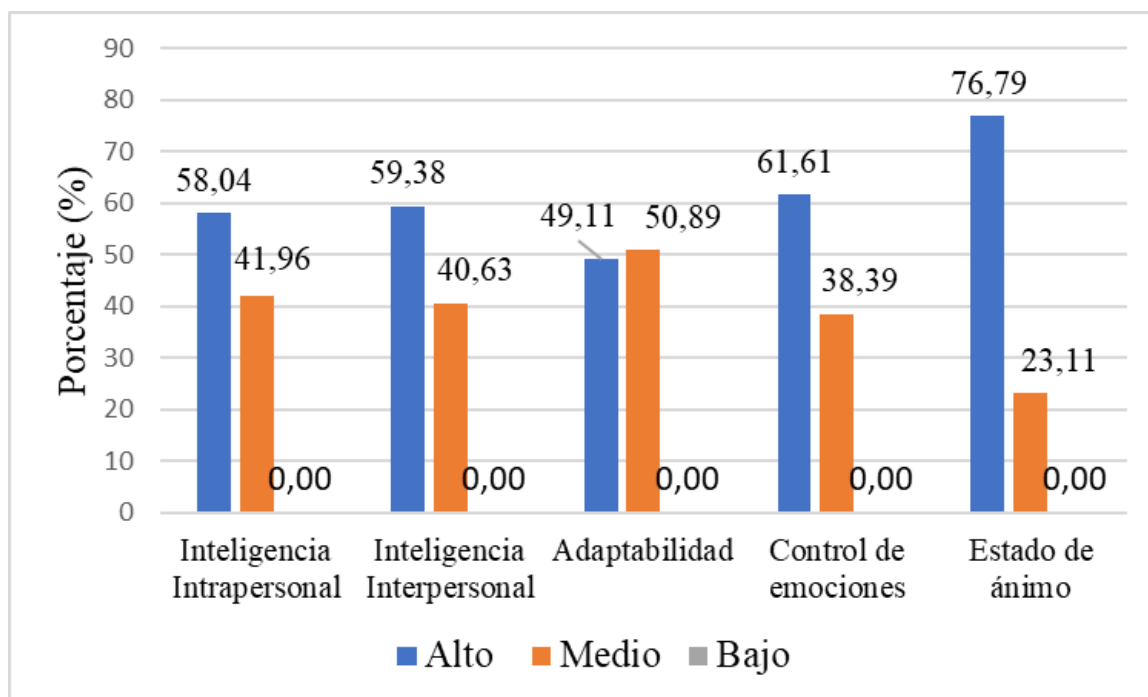


Figura 2. Niveles de inteligencia intrapersonal, interpersonal, adaptabilidad, control de emociones y estado de ánimo en los directivos de las instituciones educativas de Puno, 2024

Por su parte, la Tabla 2 muestra que todas las dimensiones de la inteligencia emocional se correlacionan de manera positiva y significativa con el liderazgo transformacional ($p = 0,000 < 0,05$). En particular, inteligencia intrapersonal y liderazgo transformacional mostraron una correlación positiva moderada ($Rho = 0,643$). De igual modo, inteligencia interpersonal presentó una correlación positiva moderada con el liderazgo transformacional ($Rho = 0,656$). Las dimensiones adaptabilidad ($Rho = 0,700$), control de emociones ($Rho = 0,726$) y ánimo en general ($Rho = 0,703$) evidenciaron correlaciones altas. Estos resultados indican que las dimensiones vinculadas a la regulación emocional y al ajuste conductual tienen una mayor asociación con el liderazgo transformacional que aquellas relacionadas únicamente con la autoconciencia y la interacción social.

Tabla 2. Correlaciones entre las dimensiones de la inteligencia emocional y liderazgo transformacional en los directivos de instituciones educativas de la región Puno, 2024

V x: Inteligencia emocional	Vy: Liderazgo transformacional	
Factores	Coefficiente de correlación Rho de Spearman	Sig. (bilateral)
Inteligencia intrapersonal	0,643 (+ moderada)	0,000
Inteligencia interpersonal	0,656 (+ moderada)	0,000
Adaptabilidad	0,700 (+ alta)	0,000
Control de emociones	0,726 (+ alta)	0,000

Ánimo en general	0,703 (+ alta)	0,000
------------------	----------------	-------

En conjunto, estos resultados confirman la existencia de una relación significativa y positiva entre la inteligencia emocional- tanto en su conjunto como en sus dimensiones- y el liderazgo transformacional en los directivos de las instituciones educativas de la región Puno, lo cual es consistente con el objetivo planteado en el estudio.

Desde una perspectiva analítica, la magnitud de correlaciones observadas permite inferir que las habilidades relacionadas con la regulación emocional, la adaptabilidad y el mantenimiento de un estado de ánimo positivo desempeñan un papel particularmente relevante en la consolidación de prácticas de liderazgo transformacional.

Discusión

Los resultados del presente estudio, basado en el Inventario de Inteligencia Emocional de Bar-On (Bar-On, 1998), evidencian que el 69,20% de los directores presenta un nivel medio de inteligencia emocional, lo que sugiere una capacidad funcional, aunque no plenamente consolidada, para gestionar las demandas emocionales del contexto educativo. Este nivel intermedio implica que, si bien los directivos poseen recursos para afrontar situaciones laborales complejas, aun existe margen para fortalecer competencias clave como la autorregulación y la adaptabilidad. En contraste, el predominio de un nivel alto de liderazgo transformacional (71,88%) indica una orientación favorable hacia practicas directivas basadas en la acción, la visión compartida y el trabajo colaborativo, elementos centrales en la mejora institucional (Salazar, 2006; Salanova, 2008).

En términos inferenciales, la correlación obtenida ($Rho = 0,716$; $p < 0,05$), confirma una relación positiva alta y significativa entre inteligencia emocional y liderazgo transformacional, lo que indica que el desarrollo de competencias socioemocionales se asocia de manera consistente con un mayor despliegue de prácticas de liderazgo transformador. Este hallazgo coincide con investigaciones previas que reportan asociaciones significativas entre ambas variables en contextos educativos, aunque con variaciones en la magnitud de la relación (Garavito, 2021; Quispe, 2021; Martínez, 2021). Tales evidencias pueden atribuirse a factores contextuales, características de la muestra o particularidades metodológicas, lo que refuerza la necesidad de analizar estas variables en entornos específicos.

El análisis por dimensiones permite precisar, además, el peso diferencial de los componentes de la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional. La inteligencia intrapersonal ($Rho = 0,643$) y la interpersonal ($Rho = 0,656$) presentan correlaciones moderadas, lo que indica que la autoconciencia y la capacidad para comprender a otros constituyen bases relevantes, aunque no determinantes por sí solas, del liderazgo. En cambio, la adaptabilidad ($Rho = 0,700$), el control de emociones ($Rho = 0,726$) y el estado de

ánimo general ($Rho = 0,703$) muestran correlaciones altas, evidenciando que las habilidades vinculadas a la regulación emocional, la flexibilidad y la estabilidad afectiva tienen un papel más decisivo en la consolidación de prácticas transformacionales. Desde un plano teórico, estos resultados respaldan el modelo de Bar-On (1998), al destacar que no todas las dimensiones de la inteligencia emocional impactan de manera equivalente en el desempeño directivo.

En particular, el control de emociones emerge como el elemento de mayor asociación, lo que sugiere la capacidad de regular estados emocionales en situaciones de presión constituye un factor crítico para sostener un liderazgo efectivo. Asimismo, la adaptabilidad adquiere relevancia en contextos educativos caracterizados por constantes cambios, donde la toma de decisiones requiere flexibilidad y ajuste continuo (Bar-On y Parker, 2018). En esta línea, los resultados coinciden con lo planteado por Moreno et al. (2021), quienes destacan que la estabilidad emocional y el manejo adecuado del estrés favorecen climas organizacionales positivos y fortalecen la gestión institucional.

No obstante, es importante señalar, que no todos los estudios reportan relaciones significativas entre estas variables, sugiriendo que su interacción puede estar mediada por condiciones contextuales específicas, como la cultura organizacional o las características del entorno educativo (Condori, 2019). En consecuencia, los resultados deben interpretarse tomando en consideración que la inteligencia emocional actúa como un factor que facilita el liderazgo, pero no como su único determinante.

En cuanto a las limitaciones, en primer lugar, la muestra se restringió a directores de instituciones educativas de la región Puno, lo cual limita la generalización de los hallazgos a otras regiones o niveles educativos. Además, el diseño transversal impide establecer relaciones causales entre inteligencia emocional y liderazgo transformacional. Por otro lado, los instrumentos utilizados, aunque validados, dependen de auto-reporte, lo que podría introducir sesgos de deseabilidad social o inexactitud en las respuestas. Finalmente, variables contextuales como el entorno socioeconómico, la cultura organizacional y las experiencias previas de los directores no fueron consideradas, factores que podrían afectar las competencias socioemocionales y el liderazgo en la práctica.

Por otra parte, las implicaciones de este estudio son tanto prácticas como teóricas. Desde una perspectiva práctica, los resultados subrayan la necesidad de diseñar programas de formación y desarrollo profesional orientados a fortalecer las competencias socioemocionales de los directores y futuros líderes educativos (Álamo y Falla, 2023; Abanto, 2023; Vasquez, 2023). La promoción de habilidades como la inteligencia intrapersonal, interpersonal, adaptabilidad y control emocional puede traducirse en mejores prácticas de liderazgo transformacional, facilitando la gestión escolar y la mejora del clima institucional.

Teóricamente, esta investigación contribuye a profundizar el conocimiento sobre la relación entre inteligencia emocional y liderazgo dentro del ámbito educativo peruano, resaltando la importancia de analizar las dimensiones específicas de la inteligencia emocional y su impacto diferencial en el liderazgo

transformacional. Asimismo, se establece un fundamento para futuros estudios longitudinales que exploren las causas y efectos de esta relación en diversos contextos educativos.

En síntesis, los hallazgos confirman que la inteligencia emocional se asocia estrechamente con el liderazgo transformacional en directores educativos de la región Puno. El desarrollo de competencias socioemocionales representa un requisito indispensable para ejercer un liderazgo eficaz que promueva la innovación, la motivación y el trabajo en equipo, contribuyendo así al éxito de las instituciones educativas. Por ende, se recomienda fortalecer la formación socioemocional tanto en profesores en formación como en servicio, con el fin de potenciar el liderazgo pedagógico y la calidad educativa en el sistema escolar peruano.

CONCLUSIONES

El estudio confirma que la inteligencia emocional se encuentra estrechamente vinculada con el liderazgo transformacional en directivos de instituciones educativas, evidenciando que el desarrollo de competencias socioemocionales constituye un elemento central en la consolidación de estilos de liderazgo orientados al cambio y la mejora institucional. En este sentido, la inteligencia emocional se posiciona como una base fundamental que favorece la capacidad del directivo para incluir en su entorno, movilizar a los actores educativos y promover dinámicas organizacionales más colaborativas.

El análisis de las dimensiones permite identificar que las habilidades asociadas a la regulación emocional, la adaptabilidad y el mantenimiento de un estado de ánimo positivo presentan una mayor incidencia en el liderazgo transformacional. Estos hallazgos indican que la capacidad de gestionar adecuadamente las emociones, responder de forma flexible ante situaciones cambiantes y mantener una disposición emocional estable son factores clave en el ejercicio de un liderazgo efectivo en contextos educativos complejos. En contraste, las dimensiones vinculadas a la autoconciencia y la interacción social, si bien relevantes, muestran una influencia más moderada en la configuración del liderazgo.

A partir de estos hallazgos, se proyectan futuras líneas de investigación orientadas al desarrollo de estudios longitudinales que permitan profundizar en la evolución de estas variables a lo largo del tiempo, así como la incorporación de enfoques mixtos, que permitan ampliar la comprensión del fenómeno desde perspectivas cualitativas y cuantitativas. Del mismo modo, se sugiere explorar modelos explicativos que integren variables contextuales y organizacionales, con el fin de comprender con mayor precisión la dinámica entre la inteligencia emocional y el liderazgo en diversos escenarios educativos.

En síntesis, la inteligencia emocional emerge como un componente esencial del liderazgo transformacional cuya articulación favorece el desarrollo de prácticas directivas más efectivas y coherentes con las demandas actuales del sistema educativo.

REFERENCIAS

- Abanto Quintana, F. (2023). Liderazgo transformacional del profesor y la inteligencia emocional de los estudiantes en una institución pública de Puente Piedra – 2023. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Perú]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/124563>
- Álamo, M., y Falla, D. (2023). El liderazgo transformacional y su relación con las competencias socioemocionales y morales en futuros docentes. *Psychology, Society & Education*, 15(1), 48–56. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1989-709X2023000100006
- Arangoitia Valdivia, R. G. (2019). El liderazgo transformacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la región Puno Unidad de Gestión Educativa Local Yunguyo-Puno, año 2018. [Tesis de maestría, Universidad Privada de Tacna, Perú]. <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/1409/ArangoitiaValdivia-Rosa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Asociación para el Progreso de la Dirección (APD). (2021, 5 agosto). Inteligencia emocional y liderazgo: cómo ser un buen líder. APD. <https://www.apd.es/actualidad/inteligencia-emocional/>
- Baque, L. K., Viteri, D. A., y Izquierdo, A. M. (2022). Las habilidades interpersonales en la eficiencia de las empresas ecuatorianas. *Revista Estudios Del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 10(1), 1–12. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S230801322022000100018&lng=es&tln g=es.
- Bar-On, R. (1998). Inteligencia emocional en un grupo de psicólogos. Toronto, Canadá. <https://www.psicothema.com/pdf/3271.pdf>
- Bar-On, R., y Parker, J. D. A. (2018). EQ-i:YV. Inventario de inteligencia emocional de Bar-On: versión para jóvenes. TEA Ediciones. https://www.hogrefe-tea.com/recursos/Ejemplos/BarOn_extracto-web.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Bass, B. M., y Avolio, B. (1998). Individual consideration viewed at multiple levels of análisis. La Prensa Libre. https://www.academia.edu/4115159/Individual_consideration_viewed_at_multiple_levels_of_analysis_A_multi_level_framework_for_examining_the_diffusion_of_transformational_leadership
- Bryman, A. (1996). *Charisma & leadership in organizations*. Sage Publications.
- Cobo Palomino, R. (2017). Inteligencia emocional y liderazgo transformacional. Universidad de Jaén, España. <https://crea.ujaen.es/items/5917d9c1-ca3a-4319-a845aa85524b4640/full>
- Condori, W. (2019). La inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en los directores de las Instituciones Educativas del distrito de Velille – Chumbivilcas. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo, Perú.]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/35192>
- Garavito Checalla, E. C. (2021). Inteligencia emocional y el liderazgo directivo en las instituciones del distrito de Zepita, 2018. *Revista De Investigación Educativa y Ciencias Sociales*, 1(1), 29–41 <https://revistas.unap.edu.pe/journal/index.php/riedca/article/view/432>
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind*.
- Goleman, D. (1996). *La Inteligencia Emocional*. Cairos. Gonzales Sotomayor, N. P. (2024). Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en una universidad del Callao, 2023. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Perú]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/139497>
- Gorrochotegui, A. (1977). *Manual de liderazgo para directivos escolares*. La Muralla. Mc.GRAW-HILL.
- Huanuco Villar, K. I. (2020). Inteligencia emocional y liderazgo en docentes de universidades privadas de Lima. [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola, Perú]. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/4800502>

- Leithwood, K. (1994). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. *Revista de Educación*, 30(4), 31–60. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=19021>
- Martínez, G. (2021). Relación entre inteligencia emocional y liderazgo en docentes de una universidad. [Tesis de maestría, Universidad Peruana Cayetano Heredia, Perú]. https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/9559/Relacion_MartinezAsmad_Giovanini.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mendoza, M. R., y Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresa. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, XVI(1), 118–134. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- Ministerio de Educación. (2024). Servicios educativos. ESCALE - Estadística de la Calidad Educativa. <https://escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padron-de-iiiee;jsessionid=67ad5f29f0d9cd616df5361bc848>
- Molero, F., Cuadrado, I., Navas, M., y Morales, F. (2007). Relations and effects of transformational leadership: A comparative analysis with traditional leadership styles. *The Spanish Journal of Psychology*, 10(2), 358–368. <https://www.redalyc.org/pdf/172/17210216.pdf>
- Moreno, J., Cárdenas, C., Cárdenas, J. M., Nieto, J. C., y Peralta Malca, L. V. (2021). Inteligencia emocional y liderazgo transformacional de los profesores de la I.E.P. Bilingüe American School, Lima, 2021. [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo, Perú]. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/6346902>
- Quispe, R. (2021). Inteligencia emocional y liderazgo transformacional de los docentes de las instituciones educativas secundarias del ámbito de Desaguadero. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo, Perú]. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/RNAP_1c7c4984365c102290c1032a178_da229
- Ramírez, J. (2007). El liderazgo del cambio en periodos de crisis. Panorama Editorial.
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J. G. I., & Quintero-Robles, L. M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178–189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva”. En Vázquez, C. & Hervás, G. (Eds.), *Psicología Positiva Aplicada*, (pp. 403427) . Alianza Editorial.
- Salazar, M. A. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIREvista*, 1(3), <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Salovey, P., y Mayer, J. (1990). Inteligencia emocional. *Imgin Cogn Pers.* 1–12. http://nwkpsych.rutgers.edu/~kharber/emotions/Class%20Readings/PSYCHOLOGY%20OF%20EMOTIONS%20READINGS%202021/Salovey.Meyer.Emotional.Intelligence.1989_90.pdf
- Salvador, A. (2010). Relación entre inteligencia emocional en el liderazgo del equipo directivo en las instituciones educativas de la zona de Canto Grande, UGEL N° 05 del distrito de San Juna de Lurigancho. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú]. <https://gestionrepo.unmsm.edu.pe/items/e2b52ea7-483a45ed-8db0-18048f292065>
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper’s Magazine*, 140, 227–235.
- Ugarriza, N. (2001). La evaluación de la Inteligencia Emocional a través del inventario de BARON (I-CE) en una Muestra de Lima Metropolitana. Ediciones Libro amigo.
- Vasquez Limo, K. N. (2023). Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en mujeres con cargos directivos de una universidad privada de Chiclayo. [Tesis de maestría, Universidad Privada del Norte, Perú]. <https://hdl.handle.net/11537/35139>
- Vilca Apaza, H. M., y Mamani Apaza, W. W. (2017). Los siete hábitos de los niños con alto rendimiento académico en Puno: análisis desde el contexto y tipo de gestión. *Comuni@cción*, 8(1),48–60.

http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S221971682017000100005&lng=es&tlng=es.

- Vilca-Apaza, H.M, Sosa Gutierrez, F., y Mamani-Mamani, Y.M. (2022). Redes sociales y su relación con el nivel de rendimiento académico en estudiantes universitarios de educación de la región andina de Perú. Encuentros. Revista De Ciencias Humanas, Teoría Social Y Pensamiento Crítico., Extra, 137- 154. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6551075>
- Zárate, R. A., y Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. Cuadernos de Administración, 28(47), 104. <https://doi.org/10.25100/cdea.v28i47.76>