

Liderazgo Transformacional e Inteligencia Emocional en la Gestión Directiva Educativa

Transformational Leadership and Emotional Intelligence in Educational Managerial Practices

Liliana Lorena Laurens Narvaez ^a

^a Universidad de Panamá, Panamá

Recibido el 7 de enero del 2025; aceptado el 24 de enero del 2025, en línea el 27 de febrero del 2025.

Resumen

Este estudio tiene como objetivo analizar el impacto del liderazgo transformacional y la inteligencia emocional en la gestión directiva de instituciones educativas. Para lograrlo, se realizó una revisión bibliográfica exhaustiva, seleccionando fuentes académicas relevantes que abordan estos conceptos en el contexto educativo. La búsqueda se llevó a cabo en bases de datos académicas como JSTOR, Google Scholar, Scopus y ERIC, utilizando palabras clave específicas. Se incluyeron artículos, libros y tesis que presentaban evidencia empírica y teorías contemporáneas. El análisis de la literatura permitió identificar tendencias y lagunas en la investigación existente, organizando los hallazgos en categorías temáticas que reflejan las conexiones entre el liderazgo transformacional, la inteligencia emocional y su impacto en la gestión directiva. Los resultados indican que la combinación de estos enfoques promueve un clima escolar positivo, mejora la comunicación y fomenta el desarrollo del talento humano. Además, se observó que los líderes que aplican estas prácticas son más efectivos en guiar a sus instituciones a través de cambios, alineando objetivos y estimulando la innovación educativa. En conclusión, el estudio resalta la importancia de integrar el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional para mejorar el desempeño académico y la gestión educativa en general.

Palabras clave: liderazgo, inteligencia, gestión, educación.

Abstract

This study aims to analyze the impact of transformational leadership and emotional intelligence on the management of educational institutions. To achieve this, a comprehensive literature review was conducted, selecting relevant academic sources that address these concepts in the educational context. The search was carried out in academic databases such as JSTOR, Google Scholar, Scopus, and ERIC, using specific keywords. Articles, books, and theses presenting empirical evidence and contemporary theories were included. The analysis of the literature allowed for the identification of trends and gaps in the existing research, organizing the findings into thematic categories that reflect the connections between transformational leadership, emotional intelligence, and their impact on management practices. The results indicate that the combination of these approaches promotes a positive school climate, improves communication, and fosters human talent development. Additionally, it was observed that leaders who apply these practices are more effective in guiding their institutions through changes, aligning objectives, and stimulating educational innovation. In conclusion, the study highlights the importance of integrating transformational leadership and emotional intelligence to enhance academic performance and educational management overall.

Keywords: leadership, intelligence, management, education.

*Autor para correspondencia

Liliana Lorena Laurens Narvaez, profelilianabiologiyquimica@gmail.com

1. Introducción

El liderazgo transformacional, ampliamente reconocido a nivel global, se distingue por inspirar y motivar a los seguidores para lograr transformaciones profundas tanto en individuos como en organizaciones. Este enfoque fomenta una visión colectiva, impulsa la innovación y estimula el crecimiento personal, además de promover un entorno inclusivo que prioriza el compromiso, la creatividad y el desarrollo continuo de sus miembros. Mediante una comunicación clara y persuasiva, los líderes transformacionales movilizan a sus equipos hacia metas desafiantes, superando obstáculos y adaptándose a contextos cambiantes con una notable capacidad de resiliencia y flexibilidad (Torres-Cazalilla, 2018).

En el ámbito educativo, Martínez (2014) resalta que el liderazgo transformacional ha cobrado relevancia gracias a su capacidad para impulsar la innovación pedagógica y el desarrollo integral de docentes y estudiantes. Estos líderes centran sus esfuerzos en generar una visión compartida que promueva la mejora continua, fomente el empoderamiento docente y estimule tanto la colaboración como la creatividad en el aula. Además, crean entornos escolares inclusivos y motivadores donde todos los actores educativos se sienten comprometidos con mejorar el desempeño académico y fortalecer el bienestar emocional, contribuyendo así a una cultura de cambio positivo en respuesta a los retos educativos actuales.

Desde esta perspectiva, López (2016) subraya la efectividad de este liderazgo en la consolidación de ambientes de motivación y compromiso dentro de las instituciones educativas. La participación activa de docentes, estudiantes y personal en torno a una visión común refuerza la cohesión de la comunidad educativa, facilitando la implementación de cambios significativos en las prácticas de enseñanza y aprendizaje. Asimismo, la capacidad de los líderes transformacionales para empoderar a los docentes potencia tanto la innovación pedagógica como el desarrollo profesional, lo que repercute favorablemente en la calidad educativa ofrecida.

En esta misma línea, Zerpa y Ramírez (2013) argumentan que el enfoque del liderazgo transformacional en el desarrollo personal y emocional de los estudiantes ha sido un factor determinante en su efectividad. Al fomentar un ambiente positivo e inclusivo, estos líderes contribuyen al bienestar social y emocional de los estudiantes, aspecto clave para el rendimiento académico. Los alumnos que se sienten valorados y respaldados suelen involucrarse de manera más activa en su aprendizaje, generando así resultados sostenibles en el tiempo. Esto refuerza la importancia del liderazgo transformacional en la construcción de una cultura escolar colaborativa y orientada hacia el crecimiento y el bienestar.

Por otra parte, Flores (2023) destaca que el liderazgo transformacional ejerce un impacto significativo en la inteligencia emocional, tanto en los líderes como en sus seguidores. La autoconciencia de los líderes transformacionales les permite comprender sus propias emociones y cómo estas influyen en los demás, estableciendo así una base sólida para desarrollar una inteligencia emocional efectiva. Este componente es crucial para gestionar relaciones interpersonales, promover ambientes empáticos y fortalecer el sentido de pertenencia dentro de la comunidad educativa.

De acuerdo Criollo y Quiroz (2024) estos líderes se esfuerzan por comprender y conectar con las emociones de sus seguidores, creando un ambiente en el que las personas se sienten valoradas y comprendidas. Esto no solo mejora la cohesión del equipo, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y apoyo emocional. Asimismo, Gonzales (2024) destaca que la motivación es otro aspecto importante; los líderes transformacionales inspiran a sus empleados a alcanzar metas más altas, lo que incrementa su compromiso y satisfacción laboral. Este entusiasmo y deseo de superación pueden fortalecer la inteligencia emocional dentro del equipo, ya que las personas se sienten más dispuestas a expresar y gestionar sus emociones.

Desde la perspectiva de Delgado et al. (2024) en el ámbito educativo, el liderazgo transformacional puede mejorar significativamente la calidad educativa al fomentar un ambiente de aprendizaje positivo y colaborativo, ya que los líderes educativos que adoptan este enfoque inspiran

a docentes y estudiantes a comprometerse con su desarrollo personal y profesional, lo que eleva el nivel de motivación y participación en el proceso educativo. Para Pauro (2024) al promover una comunicación abierta y empática, los líderes transformacionales facilitan la creación de relaciones sólidas entre todos los miembros de la comunidad educativa. Esto no solo mejora el clima escolar, sino que también permite a los docentes sentirse apoyados en su labor, lo que se traduce en prácticas pedagógicas más efectivas y centradas en el alumno.

Siguiendo esta línea de pensamientos de Delgado et al. (2024) los procesos de gestión educativa se benefician enormemente de un liderazgo transformacional que incorpora la inteligencia emocional como elemento importante, ya que este tipo de liderazgo se basa en la capacidad de los directores y líderes educativos para inspirar y motivar a su equipo, estableciendo una visión compartida que alinea los objetivos de la institución con las necesidades y aspiraciones de los docentes y estudiantes. De allí que al fomentar un sentido de pertenencia y propósito, los líderes transformacionales crean un entorno donde todos los miembros de la comunidad educativa se sienten comprometidos con el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Para Cavagnaro y Carvajal (2021) la inteligencia emocional juega un papel importante en este contexto, ya que permite a los líderes gestionar sus propias emociones y comprender mejor las de los demás. Esta habilidad es esencial para construir relaciones sólidas y efectivas dentro del equipo educativo, ya que al practicar la empatía y la comunicación abierta, los líderes pueden abordar conflictos de manera constructiva, facilitando un clima de confianza que favorece la colaboración. Esto no solo mejora la dinámica del equipo, sino que también potencia la capacidad de respuesta ante los desafíos cotidianos que enfrentan las instituciones educativas.

El liderazgo transformacional fomenta de manera significativa la formación continua y el desarrollo profesional de los docentes. Inspirar a los educadores a explorar nuevas metodologías y prácticas pedagógicas genera un ambiente dinámico y abierto a la innovación. En este proceso, la inteligencia emocional desempeña un papel esencial, al permitir que los líderes ofrezcan retroalimentación constructiva, reconozcan los logros y respalden el crecimiento de sus colaboradores. Estas acciones no solo fortalecen la calidad de la enseñanza, sino que también empoderan a los docentes para asumir un rol activo en su evolución profesional (Mirón et al., 2019).

Por otro lado, el enfoque en la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en el rendimiento académico de los estudiantes. Crear un entorno de aprendizaje inclusivo y motivador estimula la participación y el compromiso de los alumnos. Además, equipar a los estudiantes con habilidades emocionales los prepara para afrontar el estrés y los retos con mayor eficacia. Estos procesos no solo mejoran la calidad educativa, sino que también contribuyen al desarrollo integral de los estudiantes, formando individuos resilientes y capaces de enfrentar los desafíos del futuro (Moy, 2015). En esta misma línea, Quispe (2024) enfatiza cómo estos líderes promueven la creatividad y la innovación en el aula, alentando a los docentes a implementar metodologías y estrategias adaptadas a las necesidades de los estudiantes. Esta apertura al cambio contribuye a una educación más dinámica y efectiva, lo que, a su vez, mejora los resultados académicos.

Según Aragón, Cabarcas y Camargo (2023), el énfasis en el desarrollo personal y profesional de los docentes favorece la formación continua, lo que impacta directamente en la calidad educativa. Docentes más capacitados y actualizados ofrecen experiencias de aprendizaje más enriquecedoras, beneficiando significativamente a los estudiantes. De esta manera, el liderazgo transformacional no solo eleva el nivel de cohesión en la comunidad educativa, sino que también estimula la innovación, la motivación y el aprendizaje continuo, elementos clave para una educación de alta calidad.

López et al. (2017) sostienen que este tipo de liderazgo influye profundamente en el clima organizacional, las emociones de los integrantes del equipo y la calidad educativa. Al promover un ambiente basado en la confianza, el respeto y la colaboración, se logra un clima organizacional positivo que potencia el desempeño de toda la comunidad educativa. Por su parte, Silva et al. (2018) señalan que los líderes transformacionales son accesibles y fomentan la comunicación abierta,

permitiendo que docentes y estudiantes se sientan cómodos al expresar ideas y preocupaciones. Este ambiente de apoyo emocional fortalece las relaciones interpersonales y genera un sentido de pertenencia, aspectos esenciales para mantener un clima organizacional saludable.

Asimismo, al mostrar empatía y comprensión, los líderes transformacionales contribuyen al bienestar emocional de su equipo. Reconocer y validar las experiencias y emociones de los demás ayuda a gestionar eficazmente las tensiones, reduciendo el estrés y la ansiedad. Un equipo emocionalmente equilibrado tiende a ser más resiliente y proactivo, lo que promueve un entorno educativo dinámico y eficiente (Montalvo, 2015).

En términos de calidad educativa, López (2018) resalta que este liderazgo impulsa la innovación y la mejora continua en los procesos de enseñanza. Los líderes motivan a los docentes a implementar nuevas estrategias pedagógicas y colaborar en prácticas que beneficien directamente a los estudiantes. Este compromiso constante con la excelencia pedagógica se traduce en metodologías más efectivas y adaptadas a las demandas actuales de aprendizaje, elevando los estándares educativos de manera sostenible.

A criterio de Condori (2019) la combinación de un clima organizacional positivo, un manejo efectivo de las emociones y un enfoque en la calidad educativa crea un ciclo virtuoso, ya que cuando los docentes y estudiantes se sienten apoyados y motivados, están más dispuestos a participar activamente en el proceso educativo, lo que a su vez refuerza la mejora continua en el ambiente de aprendizaje.

Según Rojas et al. (2020) el liderazgo transformacional actúa como un catalizador en el desarrollo de la inteligencia emocional dentro de las instituciones educativas. Este tipo de liderazgo se caracteriza por la capacidad de inspirar y motivar a los seguidores a alcanzar metas más allá de sus intereses inmediatos. Según Moy (2015) al establecer una visión compartida y fomentar un sentido de pertenencia, los líderes transformacionales crean un entorno en el que la comunicación abierta y la empatía se convierten en elementos fundamentales. Esto permite a los miembros del equipo reconocer y gestionar sus propias emociones, así como las de los demás, lo que fortalece la inteligencia emocional colectiva.

Además, los líderes transformacionales son modelos a seguir en la gestión emocional. Su autoconciencia y habilidad para regular sus emociones influyen positivamente en sus seguidores, quienes observan y aprenden a manejar sus propias reacciones emocionales en situaciones de estrés o conflicto, ya que la inteligencia emocional no solo se desarrolla a través de la teoría, sino también mediante la observación de comportamientos en la práctica, ya que al promover un estilo de liderazgo que prioriza la empatía y la comprensión, estos líderes fomentan un clima organizacional más saludable y colaborativo (Rojas et al., 2020).

De acuerdo con Guerra y Sansevero (2008) otro aspecto relevante es que el liderazgo transformacional facilita la creación de relaciones interpersonales sólidas dentro de la comunidad educativa, ya que al priorizar el bienestar emocional de los docentes y estudiantes, estos líderes generan un ambiente de confianza en el que las personas se sienten valoradas y respetadas. Esta dinámica no solo mejora la comunicación y la colaboración, sino que también permite una mayor disposición para abordar desafíos y conflictos de manera constructiva. Un clima emocionalmente positivo propicia el aprendizaje y el desarrollo, lo que a su vez realza la calidad educativa.

Asimismo, Avellan-Santana et al. (2022) el desarrollo de la inteligencia emocional a través del liderazgo transformacional tiene implicaciones significativas para el rendimiento académico y el bienestar general de la comunidad educativa. Al fomentar habilidades como la empatía, la autorregulación y la conciencia social, los líderes transformacionales equipan a sus seguidores con herramientas fundamentales para enfrentar los desafíos en el entorno escolar. Según Gallardo (2018) esto no solo mejora la experiencia educativa, sino que también prepara a los estudiantes para la vida en sociedad, donde la inteligencia emocional es importante para el éxito personal y profesional. De allí que Gallardo (2018), el liderazgo transformacional no solo impacta en la gestión educativa, sino

que también fortalece la inteligencia emocional, creando un círculo virtuoso que beneficia a todos los involucrados.

Dentro de este orden de ideas Cavagnaro y Carvajal (2021) destacan que la implementación de un liderazgo transformacional y la mejora de la inteligencia emocional en las instituciones educativas ofrecen múltiples beneficios para los estudiantes. En primer lugar, los estudiantes experimentan un ambiente de aprendizaje más positivo y motivador. Los líderes transformacionales fomentan una cultura de apoyo y colaboración, donde los alumnos se sienten valorados y escuchados. Esta atmósfera no solo incrementa su compromiso con el aprendizaje, sino que también les permite explorar y expresar sus emociones de manera saludable, lo que es fundamental para su desarrollo personal.

Además, según Carbajal (2024) al mejorar la inteligencia emocional, los estudiantes adquieren habilidades esenciales para gestionar sus emociones y relaciones interpersonales. Esto les ayuda a afrontar situaciones de estrés, resolver conflictos de manera constructiva y desarrollar empatía hacia sus compañeros. Al aprender a reconocer y entender sus propias emociones, los estudiantes se vuelven más resilientes y capaces de enfrentar desafíos académicos y sociales con mayor confianza. Estas habilidades son significativas no solo en el entorno escolar, sino también en su vida diaria y futura.

De acuerdo con De Jesús (2023) también promueve la participación activa de los estudiantes en el proceso educativo. Cuando los líderes educativos inspiran a sus alumnos y les brindan oportunidades para tomar decisiones, los estudiantes desarrollan un sentido de pertenencia y responsabilidad hacia su aprendizaje. Esto no solo mejora su motivación, sino que también fomenta un aprendizaje más significativo, donde los alumnos se convierten en agentes activos de su propia educación.

Finalmente, Mirón et al. (2019) plantean que al integrar un liderazgo transformacional y una inteligencia emocional robusta, se potencia el rendimiento académico de los estudiantes. Un ambiente emocionalmente saludable permite que los alumnos se concentren mejor y se involucren más en las actividades de aprendizaje. Además, al fomentar habilidades sociales y emocionales, se preparan para colaborar efectivamente con sus compañeros y trabajar en equipo, lo cual es esencial en el mundo laboral actual. En conjunto, estos factores contribuyen a una experiencia educativa más enriquecedora y exitosa para los estudiantes, sentando las bases para su desarrollo integral.

El rol de los líderes transformacionales en el contexto educativo es fundamental para crear un ambiente de aprendizaje positivo y efectivo. Estos líderes no solo se centran en la gestión administrativa, sino que también se involucran en la motivación y el desarrollo de todos los miembros de la comunidad educativa. Su enfoque en la inspiración y el cambio positivo les permite fomentar un sentido de pertenencia y compromiso entre docentes, estudiantes y padres de familia. Este liderazgo va más allá de la mera supervisión; se trata de cultivar relaciones significativas que permitan un crecimiento mutuo y un aprendizaje continuo (Pinazo, 2018).

Para Aragón et al. (2023) una de las principales responsabilidades de los líderes transformacionales es desarrollar una visión compartida para la institución. Esto implica colaborar con los docentes para definir objetivos claros y alcanzables, que no solo se centren en los resultados académicos, sino también en el bienestar emocional y social de los estudiantes, ya que al involucrar a los educadores en el proceso de toma de decisiones, los líderes transformacionales logran que se sientan valorados y escuchados, lo que a su vez impulsa su motivación y compromiso con la misión de la escuela.

En relación con los estudiantes, Arrieta (2021) considera que los líderes transformacionales tienen la responsabilidad de crear un entorno de aprendizaje inclusivo y estimulante. Esto implica reconocer las necesidades individuales de los alumnos y adaptar las estrategias educativas para satisfacerlas, ya que al fomentar un clima de apoyo y confianza, estos líderes permiten que los estudiantes se sientan seguros para expresar sus opiniones y participar activamente en su propio proceso de aprendizaje. La promoción de la inteligencia emocional, tanto en el líder como en los

estudiantes, juega un papel importante en el desarrollo de habilidades interpersonales y de resolución de conflictos.

Además, los líderes transformacionales deben establecer conexiones sólidas con la comunidad en general. Esto implica construir alianzas con padres, organizaciones locales y otros actores comunitarios para fortalecer el apoyo a la educación. A través de una comunicación abierta y transparente, estos líderes pueden involucrar a la comunidad en las actividades escolares y fomentar una cultura de colaboración. La participación activa de la comunidad no solo beneficia a los estudiantes, sino que también enriquece el entorno educativo y refuerza la relevancia de la institución en el contexto local (Avellan-Santana et al., 2022).

De acuerdo con Carbajal (2024) otro aspecto fundamental del liderazgo transformacional en las instituciones educativas es la promoción de la innovación y el cambio. Los líderes transformacionales alientan a los docentes a explorar nuevas metodologías y enfoques pedagógicos, lo que puede resultar en una enseñanza más dinámica y efectiva. Esto no solo mejora el aprendizaje de los estudiantes, sino que también permite a los docentes desarrollar nuevas habilidades y sentirse empoderados en su práctica profesional. Este enfoque en la innovación también se extiende a la evaluación de programas y prácticas existentes, buscando constantemente maneras de mejorar y adaptarse a las necesidades cambiantes de la comunidad educativa.

Finalmente, según Criollo y Quiroz (2024) los líderes transformacionales asumen la responsabilidad de evaluar y reflexionar sobre su propio liderazgo y su impacto en la institución. Esto implica una autoevaluación constante y la disposición a recibir retroalimentación de los docentes y estudiantes, ya que al hacerlo, estos líderes no solo mejoran su efectividad, sino que también modelan una cultura de aprendizaje y crecimiento dentro de la institución. Este compromiso con la mejora continua es fundamental para garantizar que las prácticas educativas sean relevantes y efectivas, contribuyendo así al éxito general de la comunidad educativa.

Asimismo, Criollo y Quiroz (2024) los líderes transformacionales en el contexto educativo poseen una serie de características distintivas que los capacitan para influir positivamente en su entorno. Una de las características más destacadas es su capacidad para inspirar y motivar a otros. Estos líderes no solo comunican una visión clara y convincente, sino que también transmiten pasión y entusiasmo por la educación. Su habilidad para conectar emocionalmente con docentes y estudiantes crea un ambiente de trabajo colaborativo donde todos se sienten comprometidos con la misión de la institución. Esta inspiración se traduce en un aumento del compromiso y la dedicación hacia el aprendizaje y la enseñanza.

Mientras que Delgado et al. (2024) plantean que otra característica fundamental de los líderes transformacionales es su enfoque en la inteligencia emocional. Estos líderes son altamente conscientes de sus propias emociones y de las emociones de los demás. Esto les permite gestionar relaciones interpersonales de manera efectiva, resolver conflictos y fomentar un clima de confianza. Su empatía les ayuda a entender las necesidades y preocupaciones de los docentes y estudiantes, permitiéndoles brindar apoyo y orientación adecuados. Esta habilidad es fundamental en el ámbito educativo, donde las dinámicas emocionales pueden influir significativamente en el aprendizaje y el bienestar general.

Además, son innovadores y creativos en su enfoque de la enseñanza y la gestión. Están dispuestos a desafiar el *status quo* y a buscar nuevas formas de mejorar los procesos educativos. Fomentan una cultura de experimentación, donde los docentes se sienten seguros para probar nuevas metodologías y enfoques pedagógicos. Este ambiente propicia la innovación y la mejora continua, lo que resulta en una experiencia de aprendizaje más rica y dinámica para los estudiantes, esto gracias a que al promover la creatividad, estos líderes también contribuyen al desarrollo profesional de los docentes, alentándolos a crecer y evolucionar en su práctica (Flores, 2023).

Por último, los líderes transformacionales muestran un fuerte compromiso con el desarrollo personal y profesional, tanto de sí mismos como de su equipo. Buscan oportunidades para el

aprendizaje continuo y la formación, y animan a los docentes a hacer lo mismo. Esta dedicación al crecimiento personal se refleja en su estilo de liderazgo, ya que promueven el aprendizaje colaborativo y el intercambio de ideas. Al ser modelos a seguir en términos de desarrollo profesional, estos líderes establecen un estándar que inspira a otros a perseguir la excelencia en su práctica educativa. Este compromiso con el desarrollo no solo beneficia a la comunidad educativa, sino que también contribuye al éxito a largo plazo de la institución (Gonzales, 2024).

Siguiendo con este orden de ideas López et al. (2017) los líderes transformacionales en el ámbito educativo son vistos como facilitadores del desarrollo integral de cada individuo. Estos líderes reconocen la importancia de atender las necesidades emocionales, sociales y académicas de docentes y estudiantes, promoviendo un entorno donde cada persona se sienta valorada y respetada. Su enfoque se centra en la empatía y la comprensión, lo que les permite crear relaciones significativas que fomentan un clima de confianza y colaboración. Esta atención a la dimensión humana del aprendizaje es esencial para cultivar una comunidad educativa en la que todos los miembros se sientan apoyados y motivados a alcanzar su máximo potencial.

Además, López (2016) señala que priorizan el aprendizaje significativo y la autorreflexión. Crean espacios donde los docentes pueden explorar y desarrollar su práctica pedagógica de manera creativa, fomentando la innovación y la adaptación a las diversas necesidades de los estudiantes. Esta forma de liderazgo se basa en el respeto por la autonomía de cada individuo, promoviendo un ambiente donde se valora el proceso de aprendizaje tanto como el resultado, ya que al alentar a los educadores y alumnos a cuestionar, reflexionar y crecer, estos líderes contribuyen a la formación de pensadores críticos y ciudadanos comprometidos.

De mismo modo, el liderazgo transformacional resalta la importancia de la comunidad y la colaboración. Estos líderes no solo se enfocan en el bienestar interno de la institución, sino que también buscan construir puentes con la comunidad externa. Fomentan la participación activa de padres, organizaciones locales y otros actores comunitarios, reconociendo que la educación es un esfuerzo colectivo. Es así como al integrar diferentes perspectivas y recursos, los líderes transformacionales contribuyen a crear un ambiente educativo inclusivo y enriquecedor, donde se reconoce el valor de cada miembro de la comunidad y se trabaja juntos hacia un objetivo común de mejora y éxito (Martínez, 2014).

Ahora bien, Montalvo (2015) afirma que cuando no hay un liderazgo definido en las instituciones educativas, se generan ambigüedades que pueden afectar negativamente el clima escolar y el rendimiento académico. La falta de dirección clara puede llevar a una descoordinación entre los docentes, quienes pueden sentirse perdidos o desmotivados sin un objetivo común que los una. Esto puede resultar en una baja moral del personal y en un ambiente de trabajo poco colaborativo, donde cada uno opera de manera aislada, lo que limita la innovación y el desarrollo profesional. En un entorno así, los estudiantes también pueden verse afectados, ya que la ausencia de liderazgo puede traducirse en una experiencia educativa inconsistente y desarticulada.

Además, la falta de liderazgo puede dificultar la gestión de conflictos y la toma de decisiones efectivas. Sin un líder que medie y facilite la comunicación, los problemas pueden acumularse y volverse más complejos, afectando las relaciones entre docentes, estudiantes y padres. Esta falta de cohesión puede llevar a un aumento de la insatisfacción entre los diferentes actores de la comunidad educativa, lo que, a su vez, puede impactar en el desempeño académico y en la retención de estudiantes. En última instancia, la ausencia de un liderazgo claro puede resultar en una disminución de la calidad educativa, con repercusiones a largo plazo para la institución y la comunidad que sirve (Pauro, 2024).

2. Metodología

Cabe destacar que el presente estudio se llevó a cabo mediante una revisión bibliográfica exhaustiva con el objetivo de analizar el impacto del liderazgo transformacional y la inteligencia emocional en la gestión directiva de instituciones educativas. Para ello, se definió claramente el enfoque de investigación, estableciendo que se buscaría entender cómo estos dos conceptos influyen en la gestión educativa. Donde se seleccionaron fuentes académicas relevantes que abordan tanto el liderazgo transformacional como la inteligencia emocional en el contexto educativo. La revisión incluyó artículos de revistas científicas, libros, tesis y documentos de conferencias, priorizando aquellos que presentaban evidencia empírica, teorías relevantes y enfoques contemporáneos. Se excluyeron fuentes que no abordaran directamente el tema o que fueran de carácter no académico.

La búsqueda de información se llevó a cabo de manera sistemática en bases de datos académicas como JSTOR, Google Scholar, Scopus y ERIC, utilizando palabras clave específicas como "liderazgo transformacional", "inteligencia emocional" y "gestión educativa". Esto permitió reunir una amplia variedad de estudios y perspectivas sobre el tema. Una vez recopiladas las fuentes, se realizó un análisis crítico de la literatura seleccionada. En esta etapa, se identificaron las principales tendencias, hallazgos y lagunas en la investigación existente, prestando especial atención a estudios recientes que reflejan las prácticas actuales en el ámbito educativo. Se elaboró una síntesis de los hallazgos más relevantes, organizándolos en categorías temáticas que reflejan las conexiones entre el liderazgo transformacional, la inteligencia emocional y su impacto en la gestión directiva.

Para garantizar la validez y confiabilidad de la información, se revisó la calidad de las fuentes consultadas, asegurando que los datos presentados estuvieran respaldados por evidencias sólidas. También se reconocieron las limitaciones inherentes a la revisión bibliográfica, como la posible falta de acceso a algunas fuentes y la subjetividad en la interpretación de la literatura. Finalmente, se desarrollaron conclusiones basadas en la revisión realizada, así como recomendaciones para futuras investigaciones en el área de liderazgo y gestión educativa. Esta metodología proporciona un marco estructurado que asegura la rigurosidad y validez de los hallazgos obtenidos en el estudio.

3. Resultados y discusión

El análisis de los aspectos relacionados con el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional en la gestión directiva de instituciones educativas resalta su relevancia teórica y práctica. Bass y Avolio (1994) destacan cómo el liderazgo transformacional fomenta una visión compartida dentro de la institución, inspirando el compromiso y la motivación del personal docente, lo cual contribuye significativamente a la mejora del desempeño organizacional. Este enfoque se complementa con la perspectiva de Goleman (1998), quien subraya que la inteligencia emocional es crucial para la toma de decisiones efectivas, permitiendo a los líderes manejar las emociones y promover un entorno organizacional positivo.

Tabla 1

Liderazgo Transformacional y Gestión Directiva

Aspecto de Análisis	Autor	Aporte del Autor
Importancia del liderazgo transformacional en la motivación y el compromiso del personal docente	Bass y Avolio (1994)	El liderazgo transformacional fomenta una visión compartida, inspirando compromiso, motivación y una mejora del desempeño organizacional.
Influencia de la inteligencia emocional en la toma de decisiones directivas	Goleman (1998)	La inteligencia emocional permite a los líderes tomar decisiones más efectivas, gestionando emociones y promoviendo un clima organizacional positivo.

Impacto de la gestión emocional en la construcción de relaciones positivas	Mayer, J. (2002).	La inteligencia emocional mejora la habilidad para construir relaciones sólidas y resolver conflictos de forma constructiva en contextos educativos.
Relación entre liderazgo transformacional e innovación pedagógica	Leithwood y Jantzi (2005)	Los líderes transformacionales impulsan la creatividad e innovación en la enseñanza, promoviendo un ambiente de mejora continua en las escuelas.
Contribución de la inteligencia emocional al manejo del estrés directivo	Bar-On (2006)	La inteligencia emocional permite gestionar el estrés derivado de los desafíos directivos, facilitando un liderazgo resiliente y adaptativo.
Integración de liderazgo transformacional e inteligencia emocional en la gestión educativa	Mazurek y Canese (2024).	La combinación de ambas competencias mejora la capacidad del líder para conectar con las metas institucionales y las necesidades individuales.
Mejoramiento del desempeño académico mediante un liderazgo empático	Rojas et al. (2020).	El enfoque transformacional y la empatía directiva son clave para fomentar una cultura escolar de alto rendimiento académico y bienestar emocional.

Por otro lado, Mayer, J. (2002) analiza cómo la inteligencia emocional facilita la construcción de relaciones sólidas y la resolución constructiva de conflictos, lo que resulta esencial en contextos educativos donde la interacción interpersonal es fundamental. En línea con esto, Leithwood y Jantzi (2005) resaltan que el liderazgo transformacional no solo impulsa la motivación del personal, sino que también fomenta la creatividad y la innovación pedagógica, estableciendo un ambiente de mejora continua en las escuelas.

Asimismo, Bar-On (2006) aporta al debate al señalar que la inteligencia emocional contribuye al manejo del estrés derivado de los desafíos directivos, lo que permite un liderazgo resiliente y adaptativo. Este elemento resulta especialmente relevante en un entorno educativo que enfrenta cambios constantes y presiones significativas. A esto se suma la perspectiva de Mazurek y Canese (2024), quienes afirman que la integración del liderazgo transformacional y la inteligencia emocional potencia la capacidad de los líderes para alinear las metas institucionales con las necesidades individuales, logrando una gestión más efectiva.

Finalmente, Rojas et al. (2020) destacan cómo un enfoque directivo basado en la empatía y el liderazgo transformacional puede ser clave para fomentar una cultura escolar orientada al alto rendimiento académico y al bienestar emocional. Este análisis subraya que la combinación de ambos enfoques no solo beneficia a los estudiantes en su desarrollo cognitivo, sino que también promueve un ambiente educativo más inclusivo y comprometido con los objetivos institucionales.

Tabla 2

Análisis del Liderazgo Transformacional e Inteligencia Emocional

Aspecto	Autor	Postulado
Visión y comunicación clara	Bass y Avolio (1994)	Los líderes transformacionales comunican una visión compartida que inspira y alinea a los miembros de la comunidad educativa hacia un propósito común.
Modelado de comportamiento	Kouzes y Posner (2013)	Los líderes transformacionales predicán con el ejemplo, modelando conductas éticas y de excelencia que motivan a otros a imitarlos.
Consideración individualizada	Leithwood y Jantzi (2005)	Este liderazgo promueve una atención personalizada, reconociendo y apoyando las necesidades y

		capacidades individuales de cada miembro del equipo educativo.
Estimulación intelectual	Goleman (1998)	El líder fomenta el pensamiento crítico y creativo, motivando a los estudiantes y docentes a buscar soluciones innovadoras y desarrollar nuevas ideas.
Ambiente positivo y colaborativo	Fullan (2001)	Los líderes transformacionales crean un entorno positivo que fomenta la colaboración, el respeto mutuo y el desarrollo emocional y académico.
Promoción de innovación pedagógica	Carranza-Villón (2020).	Este enfoque incentiva la implementación de estrategias educativas innovadoras, adaptadas a los desafíos y demandas actuales de la educación.
Construcción de relaciones basadas en confianza	Goleman, Cherniss y (2013).	La inteligencia emocional del líder fortalece la confianza y facilita relaciones interpersonales positivas en el ámbito educativo.
Manejo del estrés en contextos educativos	Bar-On (2006)	Los líderes con alta inteligencia emocional gestionan mejor el estrés, manteniendo la resiliencia y adaptabilidad en situaciones desafiantes.

El cuadro destaca los aportes del liderazgo transformacional e inteligencia emocional al contexto educativo mediante diferentes aspectos fundamentales. En primer lugar, Bass y Avolio (1994) enfatizan la importancia de una visión y comunicación clara, que inspiran a los integrantes de una comunidad educativa al alinearlos hacia objetivos comunes. Este enfoque es crucial para fortalecer el compromiso organizacional y fomentar una dirección compartida.

En este sentido, Kouzes y Posner (2013) subrayan el modelado de comportamientos éticos como herramienta de influencia, donde los líderes se convierten en modelos a seguir, promoviendo valores como la integridad y el trabajo con excelencia. De manera complementaria, Leithwood y Jantzi (2005) resaltan la consideración individualizada, elemento clave para la construcción de relaciones basadas en el reconocimiento y el apoyo a las necesidades individuales, impulsando una gestión educativa más humanizada y efectiva.

Dentro de este contexto, la estimulación intelectual es otro aspecto significativo aportado por Goleman (1998), quien destaca el rol del liderazgo en fomentar el pensamiento crítico y creativo. Este enfoque no solo es relevante para la mejora del desempeño académico, sino también para preparar a los estudiantes y docentes a enfrentar problemáticas complejas de forma innovadora. En línea con este aspecto, Fullan (2001) hace hincapié en la importancia de un ambiente positivo y colaborativo, donde la cooperación y el respeto mutuo son promovidos para alcanzar resultados académicos y emocionales de manera efectiva.

Por otra parte, un aporte más reciente de Carranza-Villón (2020) menciona la promoción de la innovación pedagógica como un mecanismo clave dentro del liderazgo transformacional, orientándose hacia prácticas educativas adaptativas frente a los retos contemporáneos. Goleman y Cherniss (2013) complementan el marco enfatizando la construcción de relaciones basadas en la confianza, donde la inteligencia emocional del líder es la piedra angular para fomentar la cohesión y fortalecer los lazos en la comunidad educativa.

Por último, Bar-On (2006) aborda el manejo del estrés en los líderes educativos, destacando que aquellos con inteligencia emocional alta están mejor preparados para adaptarse y ser resilientes ante los desafíos que implica la gestión de una institución educativa. Este postulado evidencia la necesidad de combinar competencias emocionales y prácticas para enfrentar los retos administrativos con eficacia y empatía.

4. Conclusiones

Las conclusiones de esta investigación sobre el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional en la gestión directiva de instituciones educativas subrayan la importancia de estos elementos en la mejora del entorno escolar y la calidad educativa. De ahí que, se ha evidenciado que el liderazgo transformacional no solo se trata de establecer una visión inspiradora, sino de crear un ambiente en el que la comunicación abierta, la empatía y el respeto mutuo sean la norma. Esto establece un clima organizacional positivo, relevante para el desarrollo integral de docentes y estudiantes.

Asimismo, la integración de la inteligencia emocional en el liderazgo permite a los líderes gestionar sus propias emociones y las de su equipo de manera efectiva. Esto es fundamental, ya que un líder emocionalmente inteligente puede abordar conflictos y desafíos con mayor claridad y resolución. Al modelar estas habilidades, los líderes transformacionales capacitan a sus seguidores para que también desarrollen su propia inteligencia emocional, lo que a su vez mejora las dinámicas de grupo y el bienestar general de la comunidad educativa.

Cabe destacar que otro hallazgo relevante es que los estudiantes se benefician directamente de un liderazgo transformacional que promueve la inteligencia emocional. Un ambiente escolar que prioriza el apoyo emocional y la colaboración no solo aumenta la motivación y el compromiso de los estudiantes, sino que también les brinda herramientas para gestionar sus emociones y relaciones. Esto se traduce en un aprendizaje más efectivo y significativo, donde los alumnos se sienten capacitados para participar activamente en su educación.

Además, el liderazgo transformacional impulsa la innovación y la mejora continua en las prácticas educativas, ya que al inspirar a los docentes a adoptar nuevas metodologías y enfoques, se promueve una cultura de aprendizaje constante que beneficia tanto a los educadores como a los estudiantes. Esta adaptabilidad es fundamental en un contexto educativo que enfrenta desafíos cambiantes, permitiendo a las instituciones responder de manera efectiva a las necesidades de su comunidad.

Por último, es evidente que la interrelación entre el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional tiene implicaciones significativas para el rendimiento académico. Un clima emocionalmente saludable y una gestión efectiva de las emociones facilitan la concentración y el trabajo en equipo, elementos fundamentales para el éxito académico. Esto no solo mejora los resultados en el aula, sino que también prepara a los estudiantes para futuros desafíos en su vida personal y profesional.

Todo esto indica que el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional son componentes fundamentales en la gestión educativa, ya que unidos, crean un ciclo virtuoso que fomenta un ambiente positivo, impulsa el desarrollo personal y profesional, y mejora la calidad educativa. Las instituciones que adopten estos enfoques no solo fortalecerán su capacidad para enfrentar los retos actuales, sino que también contribuirán al desarrollo integral de sus estudiantes, formando individuos más resilientes y preparados para el futuro.

Por otra parte se concluye que el liderazgo transformacional, combinado con la inteligencia emocional, tiene un impacto profundo en el clima escolar, promoviendo un ambiente positivo que fomenta la motivación y el compromiso de docentes y estudiantes. Estos líderes son capaces de crear un entorno donde las personas se sienten valoradas y escuchadas, lo que resulta en una mayor satisfacción y efectividad en el trabajo. Además, estos enfoques permiten un desarrollo más efectivo del talento humano. Los líderes transformacionales identifican y potencian las habilidades de su equipo, creando oportunidades para el crecimiento profesional y personal. Esto no solo beneficia a los educadores, sino que también se traduce en un mejor servicio educativo para los estudiantes.

Asimismo, la inteligencia emocional también mejora la comunicación y la resolución de conflictos dentro de la institución. Los líderes que comprenden y manejan sus propias emociones, así

como las de los demás, son más efectivos en la gestión de equipos y en la creación de relaciones sólidas con la comunidad educativa. Esto es esencial para el trabajo colaborativo y la cohesión del grupo.

En un entorno educativo en constante cambio, los líderes transformacionales son más capaces de guiar a sus instituciones a través de procesos de adaptación. Su sensibilidad a las necesidades y emociones de su equipo les permite implementar cambios de manera más efectiva, garantizando que todos se sientan parte del proceso. Además, este tipo de liderazgo fomenta una visión compartida entre todos los miembros de la comunidad educativa. Al alinear los objetivos institucionales con las aspiraciones de los docentes y estudiantes, se fortalece el sentido de pertenencia y se mejora el desempeño colectivo.

Por último, la combinación de liderazgo transformacional e inteligencia emocional estimula la innovación educativa, ya que al crear un ambiente que valora la creatividad y el aporte de todos, se generan nuevas ideas y enfoques en la práctica educativa. Esto no solo mejora la calidad del aprendizaje, sino que también se traduce en un desempeño académico superior, beneficiando a los estudiantes y a la institución en su conjunto.

Referencias

- Aragón, L., Cabarcas, K., & Camargo, Y. (2023). Liderazgo transformacional humanizado y gestión docente. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(6), 44-57. <https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i6.053>
- Arrieta, C. (2021). Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en la unidad de gestión educativa local Oxapampa, Región Pasco 2019. [Tesis de Maestro en: Ciencias de la Administración., Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión] <http://45.177.23.200/handle/undac/2362>
- Avellan-Santana, L., Salvatierra-Carranza, M., Vera-Santana, A., & García-Vera, F. (2022). Liderazgo transformacional pedagógico para la educación ecuatoriana. *Episteme Koinonía. Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 5(9), 130-142. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2665-02822022000100130
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI) 1. *Psicothema*, 13-25. <https://reunido.uniovi.es/index.php/PSt/article/view/8415>
- Bass, M., & Avolio, B. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International journal of public administration*, 17(3-4), 541-554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bazan, A. (2023). Inteligencia emocional de docentes y liderazgo transformacional del director de la institución educativa N° 89008 de Chimbote; 2020.[Maestría en Psicología Educativa, Universidad Cesar Vallejo] <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/20243>
- Carbajal, E. (2024). Liderazgo transformacional en la práctica pedagógica inclusiva en docentes de instituciones educativas públicas de un distrito de Ica, 2024.[Tesis de Maestría en Administración de la Educación, Universidad Cesar Vallejo] <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/150142>
- Carranza-Villón, M. (2020). Liderazgo transformacional de los directivos y los compromisos de los docentes. *Investigación Valdizana*, 14(2), 112-117. <http://revistas.unheval.edu.pe/index.php/riv/article/view/598>
- Cavagnaro, C., & Carvajal, C. (2021). El Liderazgo Transformacional en la Gestión Educativa en la Unidad Educativa República de Francia de Guayaquil. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(1), 132-149. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897557>
- Condori, W. (2019). La inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en los directores de las Instituciones Educativas del distrito de Velille-Chumbivilcas.[tesis de Maestro en

Administración de la Educación, Universidad Cesar Vallejo]
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/35192>

- Criollo, D., & Quiroz, A. (2024). Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Casa Grande-La Libertad, 2024.[Tesis de grado en administración, Universidad Cesar Vallejo]
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/148939>
- De Jesús, H. (2023). El liderazgo transformacional y la inteligencia emocional en directivos de bibliotecas académicas públicas y privadas ante el desarrollo de bibliotecas digitales (Tesis Doctoral, Universidad Ana G Méndez-Gurabo).
<https://search.proquest.com/openview/f3d7874ac6eaadb7fee67491f8c5c0cb/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Delgado, M., Álava, G., Quinde, M., & Sigüenza, S. (2024). Influencia de los estilos de Liderazgo en la Inteligencia Emocional de personas líderes: Influence of leadership styles on the emotional intelligence of leaders. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(4), 38. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9709583>
- Flores, M. (2023). Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en docentes de una universidad privada de Piura.[Tesis para el grado de psicólogo, Universidad Privada Antenor Orrego] <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/13591>
- Fullan, M. (2001). *Whole school reform: Problems and promises*. Chicago, IL: Chicago Community Trust.
- Gallardo, C. (2018). Inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en los colaboradores de la empresa CENCOSUD, Lima, 2017. Editorial Universidad Inca Garcilaso de la Vega
- Goleman, D. (1998). *La inteligencia emocional en la práctica*. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D., Cherniss, C. (2013). *Inteligencia emocional en el trabajo: Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. España: Editorial Kairós.
- Gonzales, N. (2024). Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en una universidad del Callao, 2023.[Tesis de Maestra en Administración de Negocios – MBA. Universidad Cesar Vallejo] <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/139497>
- Guerra, D., & Sansevero, I. (2008). Principios y competencias del líder transformacional en instituciones educativas. *Laurus*, 14(27), 330-357.
<https://www.redalyc.org/pdf/761/76111892017.pdf>
- Kouzes, J., & Posner, B. (2013). *Great leadership creates great workplaces*. John Wiley & Sons.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. *The essentials of school leadership*, 31, 43.
<https://www.torrossa.com/gs/resourceProxy?an=4913596&publisher=FZ7200#page=54>
- López, E., Pulido, M., Berrios, P., & Landa, J. (2017). ¿ Es el liderazgo transformacional un predictor de la inteligencia emocional grupal en los contextos laborales?. *International Journal of Social Psychology, Revista de Psicología Social*, 32(3), 524-538.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6222506>
- López, M. (2016). Inteligencia emocional y liderazgo transformacional:¿ competencias para el capital humano educativo? [Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Nuevo León].
<http://eprints.uanl.mx/17764/>
- López, P. (2018). Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional en Docentes de Colegios de la Provincia de la Oroya-2018. [Maestría en Educación con Mención en Docencia y Gestión Educativa. Universidad Cesar Vallejo]
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/31421>

- Martínez, Y. (2014). El liderazgo transformacional en una institución educativa pública. *Revista Pontificia Universidad Católica del Perú* XXIII (44) 7- 28. <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/2926>
- Mayer, J. D. (2002). *MSCEIT: Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Mazurek, C., & Canese, V. (2024). Relación entre Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional en Docentes de una Universidad Privada de Asunción. *Revista Científica de la UCSA*, 11(3), 72-92. http://scielo.iics.una.py/scielo.php?pid=S2409-87522024000300072&script=sci_arttext
- Mirón, F., Ortega, F., Martínez, A., & Sanchez, M. (2019). Análisis psicométrico y relaciones de diagnóstico de la inteligencia emocional y liderazgo en docentes de enseñanzas regladas. *Revista de Investigación Educativa*, 37(1), 201-216.
- Montalvo, J. (2015). *Inteligencia emocional para el liderazgo*. Palibrio.
- Moy, M. (2015). *Inteligencia emocional y estilos de liderazgo en docentes de instituciones educativas públicas del nivel secundario del distrito de Barranca*. [Maestría en Licenciada en Psicología. Universidad Cesar Vallejo] <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/143808>
- Pauro, H. (2024). *Influencia de la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional de los alumnos del doctorado en administración de las escuelas de posgrado privadas de la región sur del Perú, 2021*. <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/3401>
- Pinazo, A. (2018). *Inteligencia emocional y liderazgo transformacional de los docentes de la Institución Educativa N° 20395 de Huaral-2016*. [Maestría en Psicología Educativa, Universidad Cesar Vallejo] <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/20243>
- Quispe, N. (2024). *Inteligencia emocional y liderazgo disruptivo en los directivos de las instituciones educativas en San Juan de Lurigancho, 2024*. [Tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo] https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_dddb34a23c5b40e25eab9bed553d8388
- Rojas, O., Vivas, A., Mota, K., & Quiñonez, J. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*, (28), 237-262. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86262020000100237
- Rojas, O., Vivas, A., Mota, K., & Quiñonez, J. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*, (28), 237-262. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86262020000100237
- Silva, R., Pino, F., & Guzmán, E. (2018). Implicaciones de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(3), 247-254. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202018000300247&script=sci_arttext
- Torres-Cazalilla, I. (2018). *Inteligencia Emocional, Liderazgo Transformacional y Bienestar Laboral: Una Propuesta de Intervención a directores españoles*. [Máster Universitario en Psicología Positiva, Universidad de Jaen (UJA)] <https://crea.ujaen.es/handle/10953.1/8306>
- Zerpa, C., & Ramírez, J. (2013). Moralidad, empatía, inteligencia emocional y liderazgo transformacional: un modelo de rutas en estudiantes de posgrados gerenciales en una universidad venezolana. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 9(1), 109-126. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-99982013000100009&script=sci_arttext