

MANEJO DE LAS EMOCIONES EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE COLOMBIA

Jhony Ovidio Sánchez Cardona
Orcid: ID: 0009-0008-7056-8394
E-mail: sanchezjhony678@gmail.com
Doctorando en Education
Universidad Pedagógica Experimental
Libertador (Upel-Rubio)
Venezuela

José Gregorio García Rico
Orcid: ID: 0009-0007-2346-9417
E-mail: josgregar@gmail.com
Doctorando en Education
Universidad Pedagógica Experimental
Libertador (Upel-Rubio)
Venezuela

Recibido: 07/02/2026

Revisado: 12/03/2026

Aprobado: 16/04/2026

RESUMEN

El propósito de este ensayo es reflexionar sobre la forma en que los docentes y directivos, pueden o no canalizar la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales propios o de sus compañeros de trabajo, con el fin de alcanzar ambientes laborales saludables, donde se pueda interrelacionar de una forma cordial y respetuosa, generando estrategias mediante acciones dirigidas por el rector que apunte a crear conciencia sobre estas situaciones y propicien un autocontrol personal, de manera que se pueda sacar mayor provecho en las relaciones interpersonales y por lo tanto mejorar el clima organizacional, en aras de propiciar y mantener ambientes armonicos, generadores de sana convivencia y escenarios de paz en la institución escolar. En el desarrollo de este ensayo daremos a conocer actividades y una propuesta a implementar, apoyados en las teorías sobre inteligencia emocional, las cuales afirman que ésta es parte inherente a las relaciones interpersonales, implicando capacidades como el reconocer, entender, expresar emociones y sentimientos, comprender cómo se sienten los otros y relacionarse con los demás, lo cual nos dará elementos para

1. Rector con especialización en gerencia educativa y magister en Educación. Directivo con liderazgo y compromiso social.
2. Docente en tecnología e informática y magister en tecnología educativa y competencias digitales. Profesional responsable y comprometido con su labor.

MANEJO DE LAS EMOCIONES EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES
ENTRE DOCENTES Y DIRECTIVOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE
COLOMBIA

ENSAYO

intervenir los ambientes escolares, favoreciendo así el desarrollo de habilidades emocionales, esenciales en el personal docente y directivo. Por lo tanto fue fundamental dentro de este ensayo abordar un aspecto que se ha dejado de lado: el manejo de las emociones en las relaciones interpersonales entre docentes y directivos.

Palabras Claves: Inteligencia emocional, Relaciones interpersonales, clima organizacional.

MANAGING EMOTIONS IN INTERPERSONAL RELATIONSHIPS BETWEEN TEACHERS AND ADMINISTRATORS IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN COLOMBIA

ABSTRAC

The purpose of this essay is to reflect on how teachers and administrators can, or cannot, channel their ability to feel, understand, control, and modify their own or their colleagues' emotional states in order to achieve healthy work environments where interaction is cordial and respectful. This involves generating strategies through actions directed by the principal that aim to raise awareness of these situations and promote personal self-control, thereby enhancing interpersonal relationships and improving the organizational climate. The ultimate goal is to foster and maintain harmonious environments that generate healthy coexistence and peaceful settings within the school. In this essay, we will present activities and a proposed implementation plan, based on theories of emotional intelligence, which affirm that emotional intelligence is an inherent part of interpersonal relationships. This involves abilities such as recognizing, understanding, and expressing emotions and feelings, comprehending how others feel, and relating to others. This will provide us with the tools to intervene in school environments, thus fostering the development of essential emotional skills in teaching and administrative staff. Therefore, it was fundamental in this essay to address an aspect that has been overlooked: the management of emotions in interpersonal relationships between teachers and administrators.

Descriptors: Emotional intelligence, Interpersonal relationships, Organizational climate.

INTRODUCCIÓN

El fantasma de la enfermedad mental recorre las aulas y pasillos de los colegios públicos y privados del país, la gran responsabilidad y las múltiples complicaciones que se presentan en el ámbito laboral, hacen que los encargados de la dirección de las Instituciones Educativas sientan una gran tensión que a corto mediano y largo plazo afectan su salud física y mental. Toda actividad liderada por el equipo directivo que se realice dentro del contexto educativo, para permitir al personal interactuar, tener espacios de sano esparcimiento, repercuten no solo en la calidad de vida del docente, sino en la productividad y por ende la calidad de la educación.

Razón por la cual se hace necesario dentro de todo el quehacer educativo, crear espacios que permitan que los docentes, directivos y administrativos encuentren un punto de equilibrio emocional que mejoren su calidad de vida y productividad, al final, los resultados se verán reflejados en un ambiente propicio para impartir educación, motivados a fomentar en el estudiante el espíritu investigativo, la productividad, la creatividad y la habilidad para ser generadores de paz mediante la tolerancia y la solidaridad, alcanzada por un ambiente tranquilo y motivador. El bienestar docente debe enfocarse primordialmente en el trabajo del SER en cada una de sus dimensiones, liderado en primera instancia por el equipo

directivo, si la dirección del establecimiento es enamorada de contribuir positivamente en las relaciones y el ambiente laboral, se hace fácil obtener resultados favorables, para la consecución de objetivos comunes en ambientes propicios.

La experiencia profesional nos muestra, que los docentes y directivos de las instituciones educativas no canalizan la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales de ellos mismos ni de sus compañeros de trabajo, demostrando que la inteligencia emocional es parte inherente a las relaciones interpersonales, lo cual implica capacidades como el reconocer, entender y expresar emociones y sentimientos; entender cómo se sienten los otros y relacionarse con ellos, donde se deben intervenir los ambientes escolares favoreciendo el desarrollo de habilidades emocionales, siendo fundamental estudiar un aspecto que se ha dejado de lado: **el manejo de las emociones en las relaciones interpersonales**, donde se pueden identificar en las instituciones conflictos entre los docentes y directivos como: irrespeto, intolerancia, falta de escucha, falta de empatía, fallas en la comunicación apreciativa y asertiva, a menudo las relaciones interpersonales, y las emociones que estas generan, son ignoradas dentro de las instituciones educativas, ya que son espacios donde prima la importancia de producir unos resultados académicos, puesto que el sistema lo

exige, dejando a un lado el trabajo en el SER de los diferentes actores que laboran en los colegios.

Para alcanzar ambientes armónicos; es necesario aprovechar las habilidades de los docentes y valorarlas y sobre todo mostrarlas al interior de la institución, también es clave el escuchar sus preocupaciones, malestares e inconformidades, pues lo importante es generar empatía, confianza y hacerles entender que el líder debe dejar de ser visto como una amenaza que pueda desestabilizarlos y que genere en ellos emociones y sentimientos negativos que puedan alterar el ambiente laboral. Los directivos en muchas ocasiones también deben regular las relaciones entre docentes y autorregularse a sí mismos para un manejo coherente, justo e inteligente de los conflictos que aparecen en la cotidianidad de las instituciones educativas y que pueden involucrar sus emociones.

En este sentido, recae una gran responsabilidad de auto-gobernabilidad y gobernabilidad para otros, de ahí la necesidad de fortalecer la estrategia de talleres vivenciales y constante dialogo motivacional con el personal que está a cargo del directivo docente. Basados en nuestra experiencia en el ámbito escolar, orientamos nuestro ensayo en conocer de una manera más profunda un problema que habíamos evidenciado en la trayectoria del tiempo, al pasar por diferentes establecimientos educativos, donde se observó ambientes hostiles y de rivalidad

entre docentes y directivos, evidenciando cómo influye el manejo de las emociones en las relaciones con los otros y como se podría mejorar esta situación mediante algunas estrategias y actividades que se podrían desarrollar con el liderazgo del rector.

DESARROLLO

En la revisión de antecedentes encontramos varias teorías que tocan algunos de los fundamentos en este estudio, en gran medida se enfocan en la comunicación, inteligencia emocional y las relaciones interpersonales. En 1995, Daniel Goleman publica su obra titulada '**Inteligencia emocional**'. El psicólogo americano defiende en su publicación que el éxito de una persona no viene determinado únicamente por su coeficiente intelectual o por sus estudios académicos, sino que entra en juego el conocimiento emocional. Cuando hablamos de inteligencia emocional, hablamos de la "capacidad del individuo para identificar su propio estado emocional y gestionarlo de forma adecuada". Esta habilidad repercute de forma muy positiva sobre las personas que la poseen, pues les permite entender y controlar sus impulsos, facilitando las relaciones comunicativas con los demás.

Según Goleman, la inteligencia emocional se puede organizar en torno a cinco capacidades: Conocer emociones y sentimientos, Aprender a manejarlas,

aprender a crear motivaciones propias, Lograr una empatía sintonizando con lo que necesitan los demás, aprender a gestionar las relaciones, por lo tanto, Goleman (1996) define la inteligencia emocional como:

Conjunto de habilidades que incluye el auto control, el celo y la persistencia, así como la habilidad para motivarse a uno mismo y la habilidad para controlar los impulsos, regular los estados de ánimos propios, evitar el estrés y mantener la esperanza. (p. 7)

Sin duda, el manejo de las emociones son variables importantes para el logro de los propósitos de la institución, ya que esto permite que todos los estamentos que conforman una comunidad educativa trabajen de manera conjunta en equipo, apuntando todos a consolidar la visión de la institución de la cual hacen parte, permitiendo que ese engranaje humano pueda convivir en armonía, también que los docentes y directivos reflexionen sobre su vida personal y profesional, partiendo de un proceso de autoconsciencia de su ser, de su esencia, de sus emociones, de los valores y principios que lo motivan a hacer lo que hacen, a construir un propósito de vida y a tomar las decisiones consecuentes con ese referente es así como Mayer y Salovey (1997), por su parte, conciben la inteligencia emocional como:

La habilidad para percibir con precisión, evaluar y expresar emociones; la habilidad para acceder o generar sentimientos para facilitar el pensamiento, la habilidad para entender las emociones y el

conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones con la finalidad de promover el desarrollo emocional e intelectual. (p. 68)

Por ello es necesario indagar la forma como afecta el manejo de las emociones en las relaciones interpersonales de directivos y docentes, y dar alguna alternativa de solución que modifique la forma de administrar los conflictos generados al interior de las instituciones donde se presentan algunas situaciones de ruptura de las relaciones humanas, así mismo implica la gestión de competencias comunicativas que potencien las relaciones interpersonales, la escucha, la asertividad, la argumentación, el manejo de la corporalidad y del lenguaje apreciativo, que faciliten nuevos esquemas de trabajo e interacción efectivos con sus equipos de colaboradores.

Podemos decir que la motivación que nos llevó a realizar este ensayo es visibilizar estrategias de intervención que mejore los ambientes laborales al interior de las instituciones educativas, pues percibimos por nuestra experiencia en varios establecimientos educativos un ambiente difícil en cuanto al clima laboral, específicamente lo que respecta al manejo de las emociones y la comunicación, percibiendo que los docentes y directivos dejan influenciar sus relaciones interpersonales en el trabajo por aspectos personales y laborales que están en el campo de las emociones, somos personas cargadas de historias y sentimientos

que permean nuestras relaciones con los demás, la forma como nos comunicamos indudablemente está marcada por nuestras prevenciones y juicios de valor.

Para avanzar en el campo del clima laboral, los directivos deben liderar el desarrollo de talleres vivenciales, y a su vez indagar y reflexionar sobre los factores más relevantes que afectan las emociones y permean las relaciones interpersonales laborales, la metodología de los talleres es un proceso de intervención social, el cual proporciona a los actores los insumos para llevar a cabo acciones que dan lineamientos para resolver sus dificultades; permitiendo que los docentes indaguen en sus problemas, formulen interpretaciones y analicen de su situación y elaboren planes para resolverlos.

En los talleres se puede vivenciar sentimientos, emociones, angustias, preocupaciones, inconformidades, entre otros, los cuales marcan una tendencia en la vida institucional, por lo tanto la técnica de grupos de discusión permite entender problemas sociales concretos, basándose en el dialogo y la conversación entre personas, intercambiando opiniones con el fin de conocer el punto de vista, a través de preguntas orientadoras dirigidas al grupo, con visualización de tarjetas en las que se priorizan los problemas. La discusión puede generar motivación en los participantes, donde expresan sus sentimientos y emociones.

El taller grupo de discusión, abre un panorama inesperado en asuntos de índole psicosocial y emocional, ayudando a comprender múltiples situaciones, es importante resaltar que en el taller de discusión se puede reflejar la mirada de los docentes atravesada por una emocionalidad subjetiva que no ha sido sometida a una reflexión consciente, además el escuchar en el taller requiere de atención, porque el escuchar con lleva el hilo conductor de la forma argumentativa con que el otro habla, no es un acto pasivo pues tiene que haber suficiente claridad para comprender el mensaje, interpretarlo adecuadamente para tener una buena conversación requiere de una alta dosis de atención y profundización sobre el tema en referencia esto se apoya en el pensamiento de Echeverría (1994) el cual afirma que:

Si se examina detenidamente la comunicación nos daremos cuenta que ella descansa principalmente, no en el hablar sino en el escuchar. El escuchar es el factor fundamental del lenguaje, hablamos para ser escuchados. El hablar efectivo solo se logra cuando es seguido de un escuchar efectivo. El escuchar valida el hablar. Es el escuchar, no el hablar, lo que confiere sentido a lo que decimos. Por lo tanto, el escuchar es lo que dirige todo el proceso de la comunicación. (p. 81)

Es por esto que solo escuchando al otro o los otros seremos capaces de validar el hablar, como una danza armoniosa, captando las inquietudes del otro y respetando como persona. Se debe tomar en cuenta las emociones del que escucha y viceversa para que la comunicación sea eficaz, por lo tanto es constante el cuestionamiento de los directivos que no saben escuchar a su personal a cargo,

en muchas de nuestras instituciones educativas se observa un ambiente hostil, fruto de insanas maneras de comunicar y escuchar al otro, de lo cual nadie parece percatarse; es más, se ha vuelto parte de la cotidianidad institucional vivir en un ambiente de malestar, inconformismo y desmotivación que ya parece ser aceptado sin cuestionamiento, mostrando un ambiente de resignación e indolencia, pareciendo que poco preocupa preguntarse por qué sucede y cómo se pueden intervenir los problemas de comunicación y clima laboral que se presentan, cada vez más frecuentemente, entre docentes y directivos, los cuales repercuten directa e indirectamente en los demás miembros de la comunidad educativa y en los resultados de la gestión académica.

Otro taller interesante para recolectar información diagnóstica para entablar un trabajo de clima escolar entre directivos y docentes son las narraciones autobiográficas y mapa de la vida, siendo una experiencia de reconocimiento interior y el primer paso para la transformación de sus estados internos y estructura la identidad de la historia de vida de cada sujeto, es clave para la autoconciencia, donde los docentes pueden vivenciar diferentes sensaciones, sentimientos, valoraciones, intenciones y acciones. Esta información puede ayudar a comprender cómo respondemos, nos comportamos, comunicamos y funcionamos en diversas situaciones, es un momento íntimo, lleno de sensibilidad y regocijo.

El Taller Narraciones autobiográficas permiten generar procesos de reflexión a través de los recuerdos del pasado; con el relato de contar la historia de la vida en su conjunto, que le permiten al docente comprender sus propias realidades y las del contexto, para desplegar opciones orientadas a su desarrollo personal y profesional, mostrando su motivación, habilidades sociales, autoconciencia, autorregulación de emociones y empatía, que corresponde a las características fundamentales de la inteligencia emocional, las relaciones interpersonales y el manejo de las emociones entre docentes y directivos.

A través del texto de Schütze (2007, pp. 8-9) quien menciona que a través de los recuerdos del pasado, el relato autobiográfico de ciertas fases y episodios de la vida o de contar la historia de la vida en su conjunto, el narrador expresa una estructura de mando y la identidad básica de su vida que es vivida y experimentada hasta ahora y se expande hacia el futuro por venir. La expresión narrativa de la vida misma que trata no sólo con los eventos externos que se producen con el individuo, sino también los cambios internos que la persona tiene que enfrentar en la experiencia, y reconocer, a través de la narración autobiográfica, como alguien siente la experiencia de los acontecimientos externos, es el primer paso para que las personas equiparen la construcción en curso y la transformación de sus estados internos y su importancia para la estructura de la identidad de la historia de vida en el desarrollo.

El taller debe cumplir las siguientes fases: en el primer momento los docentes se relajan y el moderador lee texto de conexión con su pasado, luego continua la segunda fase y se disponen a dibujar el mapa de la vida, luego sigue la socialización del mapa de la vida donde se trabaja autorregulación de emociones, reconciliación, perdón, gratitud, comprensión y empatía por parte de los asistentes. Los docentes en el taller de mapa de la vida socializan y afloran una cantidad de emociones y pueden salir a la luz historias marcadas de dolor, condiciones de vida que ayudan a entender comportamientos y patrones que se repiten en la cotidianidad de la vida institucional, historias que confluyen para comprender porque las reacciones y percepciones hacen parte de su interior, observando que dichas reacciones muchas veces no están sujetas a estímulos externos.

En estos espacios se pretende conocer los problemas más relevantes en lo referente a las relaciones interpersonales y la forma como influyen el ambiente escolar, allí pueden aflorar sentimientos y emociones desconocidas para muchos y que definitivamente marcan una tendencia a la falta de manejo de emociones, tanto por su historia personal, como por la influencia del ambiente escolar, por consiguiente se hace necesario que la información recolectada en los talleres vivenciales sean tomados en cuenta e incorporados en los planes de mejoramiento institucionales en el componente de formación de talento humano, delegándole al equipo de bienestar social de la institución diferentes acciones para que impacten

positivamente en el clima laboral y se pueda convertir en una política institucional, alineado con el horizonte y filosofía institucional.

Otra estrategia empleada para armonizar los ambientes laborales en las instituciones educativas e influenciar positivamente en las emociones de los actores educativos, generando motivación y una transformación en la percepción pesimista de los docentes en la ejecución de sus tareas y actividades; es el diálogo motivacional, donde saber escuchar las diferentes problemáticas, situaciones, sentimientos y a la vez potenciar las diferentes habilidades de los docentes, es uno de los principios más importantes que debe tener un directivo con los actores de la Institución educativa. Según Lenkersdorf (2008):

El escuchar implica unir el hablar y el escuchar, porque abre el corazón y acalla nuestro yo interior, que no se calla y que impide escuchar al otro porque nuestros prejuicios que gritan de nuestro interior lo impiden; además nos aíslan en nuestro propio mundo. (p. 48)

Actualmente, estamos expuestos a un sin fin de estímulos en el ámbito escolar, provenientes de diversas fuentes, y puede resultar complicado tratar de afrontar las diferentes exigencias del entorno, a esto se le suma posibles desórdenes emocionales y de personalidad, todo esto puede afectar la comunicación. Esta técnica busca mejorar las relaciones interpersonales desde la escucha y motivación de actores que son difíciles en su personalidad, quizás

demandan más tiempo por parte del directivo para poder generar espacios laborales favorables.

El ciclo del dialogo motivacional que conduce a una transformación de los diferentes actores, se materializa después de realizar una identificación de los docentes que presentaban esquemas de personalidades conflictivas e intolerancia con sus compañeros, o simplemente generan resistencia en los procesos institucionales liderados por los directivos, siendo renuentes a las orientaciones impartidas y a su vez conectan a otros para un bloqueo en las actividades propias de la gestión escolar, por tal motivo el rector debe hacer un chequeo de habilidades y talentos de los actores que no le aportan a las metas institucionales, siendo una oportunidad para generar un acercamiento efectivo y generar confianza a través de asignación de responsabilidades, donde se sientan reconocidos, asignándoles un rol importante en el fortalecimiento del proyecto educativo institucional, luego una valoración y reconocimiento permanente de sus aportes a la institución , este ciclo es continuo y de constante retroalimentación por el líder.

CONSIDERACIONES FINALES

El malestar docente, y de los directivos es una realidad de las instituciones educativas, realidad a la cual se ven enfrentadas a diario, y en ocasiones acarrear consecuencias como trabajar desmotivados, o estresados, sin embargo, esto no es

un problema personal como podría parecer, sino que nos estamos enfrentando a un grave problema a nivel institucional y social. Las relaciones interpersonales, y las emociones que estas generan, son ignoradas dentro de las instituciones educativas, ya que son espacios donde prima la importancia de producir unos resultados académicos, puesto que el sistema lo exige y no hace énfasis en un trabajo que apunte al fortalecimiento del talento humano.

En las instituciones se ha encontrado en los docentes esquemas cognitivos muy marcados por la baja autoestima, falta de afecto, insatisfacción personal y maltrato, por lo cual estos esquemas han sido permeados por sus experiencias en el transcurso de sus vidas, todas estas vivencias han sido introyectadas en su mundo interno, y poco a poco van construyendo una red de significados donde se encuentran los conocimientos sobre sí mismos, y el mundo; aquí se teje una teoría sobre lo que son las personas, desde los esquemas cognitivos es desde donde se problematizan las experiencias, porque no son los problemas, las dificultades, si no la manera en que se interpretan las realidades, lo que problematizan las situaciones en las relaciones interpersonales de los docentes; todo esto ha ido generando una ruptura en los canales de comunicación de directivos y docentes, donde una buena síntesis de la relación entre el factor emocional, a partir de la comunicación, el trabajo en equipo y la convivencia, nos la ofrece Humberto Maturana (1989) cuando nos dice:

En una comunicación saber escuchar es una destreza que mejora el hablar y se va construyendo sintonía mutua; el respeto que se tenga el uno con el otro, en su estilo, en su historia individual que nos hace únicos e irrepetibles, permitirá la convivencia, la coordinación, el trabajo en equipo y en general las buenas relaciones interpersonales algo importante como el hablar y el escuchar. (p. 7)

Por lo anterior cuando se rompe los canales de escucha entre directivos y docentes se incrementa cada vez más un deterioro en el clima institucional, situación que ha venido transversalizando la relación entre docentes, alumnos, y padres de familia, es por esto que es necesario asumir un nuevo estilo de liderazgo capaz de manejar adecuadamente las relaciones interpersonales, inspirando y empoderando a otros para que, a través del trabajo colaborativo, logren objetivos comunes, pasando de una identidad individual a una colectiva en conexión con otros y con el universo.

La escucha entre seres humanos representa el alma de la construcción de relaciones genuinas que permitan reconocernos en un espacio de existencia. A través de ellas, logramos definir quiénes somos, cómo nos comportamos ante el mundo y sus adversidades, cuál es nuestro nivel de desempeño, cómo nos sentimos frente a los éxitos y los fracasos, qué nos limita para entender y reconocer al otro. Además, las emociones en que nos encontramos marcan el estado de ánimo de la comunicación. Es necesario hacernos cargo de las emociones antes de tener una conversación: acepto mis emociones y las proceso y decanto. Estar a

cargo de las emociones nos permite hacernos responsables de nuestro lenguaje y del estado de ánimo del dialogo.

La estrategia del dialogo motivacional es una acción transformadora la cual se debe ejecutar y perfeccionar, siendo muy beneficioso para equilibrar las emociones de los docentes, aprovechando sus talentos y generando motivación para que se articulen con las metas institucionales. Esta estrategia es una propuesta ejecutada por el líder, son efectivos en tanto identifique en su personal conflictivo, los talentos y se potencialicen, manejando una comunicación apreciativa y asertiva a quien se le aplique, para tornarlos en actores que contribuyan a las metas institucionales y sobre todo que sientan que hacen parte de la institución educativa.

Para concluir es importante abordar el clima laboral en la educación, ya que apunta a la creación de una cultura institucional más humana, que priorice la importancia del manejo de las emociones en las relaciones interpersonales, en este sentido se pueden identificar estrategias para modificar o eliminar las fuentes de emociones negativas presentes en el ambiente laboral; y como potencializar habilidades en los docentes y directivos para lograr que experimenten emociones más saludables. La falta de formación en la gestión personal hace que seamos intolerantes ante las diferentes personalidades, lo cual afecta las relaciones, retrasando cualquier avance.

Los problemas más comunes en las instituciones educativas se evidencian en el Irrespeto entre compañeros, falta de comunicación asertiva y apreciativa entre los pares, Incapacidad para escuchar y ponerse en el lugar del otro, falta de acuerdos entre el grupo docente y directivo, débil cohesión grupal, siendo aspectos que nos dejan en claro que la emocionalidad es algo que permea muy notoriamente las relaciones interpersonales en el ambiente laboral, dejándonos llevar por las impresiones y muchas veces por las prevenciones que manejamos en nuestras relaciones, y la mayoría de las veces no tenemos un conocimiento y autocontrol de nuestras emociones y tampoco nos proponemos a gestionarlas.

Es importante resaltar que en las Instituciones exitosas el desarrollo de la gestión humana es una prioridad, donde se preocupan por potenciar al personal en habilidades emocionales, los cuales están inmensamente relacionados con la motivación personal para conseguir objetivos comunes, y no necesariamente dirigido a la productividad académica o cognitiva, situación que ha sido el centro de atención en las comunidades educativas y que no garantiza el buen desempeño de los sujetos en su ámbito laboral, además no se está privilegiando en la misión institucional, la persona en su emocionalidad, por lo tanto no se focalizan programas o actividades sociales que redunden en el bienestar del colectivo docente, siendo primordial el liderazgo transformacional del directivo para lograr impactar las instituciones en este aspecto.

Para terminar las relaciones humanas y el manejo de emociones son sin duda altamente complejos, especialmente en los diferentes escenarios sociales, como Instituciones educativas, en un contexto escolar, mientras los docentes buscan regular las formas de relación de los estudiantes, los directivos en muchas ocasiones, también deben fortalecer las relaciones entre docentes y autorregularse a sí mismos para un manejo coherente, justo e inteligente de los conflictos que aparecen en la cotidianidad y que pueden involucrar sus emociones. en este sentido, recae una gran responsabilidad de auto gobernabilidad y gobernabilidad para otros, con el propósito de poder alcanzar con éxito las metas institucionales.

REFERENCIAS

- Maturana, H. (1989). *Emociones y lenguaje en educación y política*. Santiago de Chile: JC Saez.
- Maturana, H. (2006). *Desde la biología hasta la psicología*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). *La inteligencia emocional*. Recuperado de: http://emotional.intelligence.uma.es/documentos/pdf61modelo_de_mayer_salovey.pdf
- Goleman, D. (1997). *La inteligencia emocional* (30ª ed.). Kairós.
- Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional* (1ª ed.). Kairós.
- Goleman, D. (1998). *La inteligencia emocional en la empresa* (7ª ed.). Zeta Bolsillo
- Gardner, H. (1983). *Teoría de las inteligencias múltiples*. España: Paidós Ibérica.
- Lenkersdorf, C. (2008). *Aprender a escuchar*. (1ª ed.). Plaza y Valdés