

FORTALECIMIENTO DE LOS LIDERAZGOS DEL EQUIPO DIRECTIVO Y DOCENTE A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

STRENGTHEN THE LEADERSHIP OF THE MANAGEMENT AND TEACHING TEAM THROUGH THE DEVELOPMENT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE

Charlotte María Hurtado Zapata¹
Docente, Universidad Tecnológica Metropolitana
Magister en Gestión Educacional
Santiago, Chile
Charlotte.hurtado@ug.uchile.cl
ORCID: [0009-0001-4783-7567](https://orcid.org/0009-0001-4783-7567)

Pablo López Alfaro²
Académico Universidad de Chile
Doctor en educación
Santiago, Chile
pablopez@uchile.cl
ORCID: [0000-0003-3790-7397](https://orcid.org/0000-0003-3790-7397)

Verónica Gallegos Araya³
Académica Universidad de Chile
Doctora en Ciencias de la Administración
Santiago, Chile
veronica.gallegos@uchile.cl
ORCID: [0000-0003-2056-456X](https://orcid.org/0000-0003-2056-456X)

Resumen: La relación entre el liderazgo e inteligencia emocional desde la gestión educacional, ha sido permanentemente materia de estudio. Nuestro objetivo general, es analizar la contribución de la inteligencia emocional sobre el fortalecimiento del liderazgo distribuido al interior de los equipos directivos y docentes en el contexto escolar. Se empleó un enfoque metodológico mixto. Para recoger la información se aplicó un cuestionario a los líderes formales (directivos docentes; n=5) e informales (docentes;

¹ Trabajadora Social, Universidad de Chile, Magister en Gestión educacional, Universidad de Chile. Actualmente se desempeña como docente de la Universidad Tecnológica Metropolitana de Santiago.

² Profesor de Física y Doctor en Educación, Es profesor Asociado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile, actualmente, Coordina el Núcleo de Gestión Educacional: Liderazgo y eficacia colectiva docente.

³ Ingeniera Comercial y Doctora en Ciencias de la administración, Actualmente es docente de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. Dirige el programa de Liderazgo para la transformación 2.0 del Banco de Desarrollo para América Latina y el Caribe.



n=18) para indagar en sus percepciones sobre el liderazgo distribuido y su vínculo con la inteligencia emocional, para el estudio cualitativo se utilizaron focus groups. Entre los principales hallazgos del estudio, encontramos, que la percepción de inteligencia emocional no debe limitarse sólo al logro académico, sino que también debe aplicarse para enfrentar dificultades de la vida laboral, personal y escolar. Entre las conclusiones más relevantes, tenemos que la cooperación del equipo de liderazgo es generalmente positiva, mostrando cohesión grupal y orientación hacia las metas y que la inteligencia emocional actúa como un factor central para optimizar la gestión escolar y promover un entorno educativo colaborativo y socioemocionalmente competente.

Palabras clave: inteligencia emocional, liderazgo distribuido, educación, gestión educacional.

Resumo: A relação entre liderança e inteligência emocional na perspectiva da gestão educacional configura-se como um tema permanente de estudo. Nosso objetivo geral é analisar a contribuição da inteligência emocional para o fortalecimento da liderança distribuída dentro das equipes de gestão e ensino no contexto escolar. Foi utilizada uma abordagem metodológica mista. Para coletar informações, foi aplicado um questionário a líderes formais (diretores de escola; n = 5) e líderes informais (professores; n = 18) para investigar suas percepções sobre liderança distribuída e sua ligação com a inteligência emocional. Para o estudo qualitativo, foram utilizados grupos focais. Entre os principais achados do estudo, constatamos que a percepção da inteligência emocional não deve se limitar apenas ao desempenho acadêmico, mas também deve ser aplicada para enfrentar dificuldades na vida profissional, pessoal e escolar. Entre as conclusões mais relevantes, destaca-se que a cooperação da equipe de liderança é geralmente positiva, mostrando coesão do grupo e orientação para objetivos e que a inteligência emocional atua como um fator central para otimizar a gestão escolar e promover um ambiente educacional colaborativo e socioemocionalmente competente.

Palavras-chave: inteligência emocional, liderança distribuída, educação, gestão educacional.

Abstract: The relationship between leadership and emotional intelligence in educational management has been a constant subject of study. Our primary objective is to analyze the contribution of emotional intelligence to strengthening distributed leadership within management teams and teachers in the school context. A mixed-method approach was used. To collect information, a questionnaire was administered to formal leaders (school leaders; n = 5) and informal leaders (teachers; n = 18) to investigate their perceptions of distributed leadership and its link to emotional intelligence. For the qualitative study, focus groups were used. Among the main findings, it was found that the perception of emotional intelligence should not be limited solely to academic achievement, but should also be applied to address difficulties in work, personal, and school life. Among the most relevant conclusions, it is noted that the leadership team's cooperation is generally positive, showing group cohesion and goal orientation, and that emotional intelligence acts as a

central factor in optimizing school management and promoting a collaborative and socio-emotionally competent educational environment.

Keywords: emotional intelligence, distributed leadership, education, educational management.

INTRODUCCIÓN

Los líderes y las lideresas de las comunidades educativas son fundamentales, pues orientan la gestión escolar y, además, se encuentran en una búsqueda permanente de la calidad y equidad (López y Gallegos, 2019), con el propósito de promover el desarrollo integral de los distintos actores que conforman las comunidades escolares. Esta iniciativa se enmarca en la Política de Fortalecimiento del Liderazgo para la Mejora Escolar (Ministerio de Educación, 2015), la cual busca potenciar a quienes integran los equipos directivos, docentes con funciones de liderazgo intermedio, sostenedores y equipos técnicos del nivel intermedio.

Dicha política busca generar las condiciones necesarias para asegurar un proceso educativo de calidad y sostenido en el tiempo dentro de los establecimientos. Aunque considera aspectos clave como la calidad y la equidad, incorpora un elemento esencial para fortalecer la comunicación y las relaciones interpersonales al interior de la comunidad educativa: la inteligencia emocional (I.E.). Esto se debe a que, al momento de liderar, resulta indispensable la comunicación y el desarrollo de habilidades interpersonales para la convivencia, ya que una gestión escolar adecuada no depende solo de los conocimientos o de la inteligencia cognitiva del líder, sino también de las competencias sociales que debe poseer (Goleman, 2018).

En este sentido, la inteligencia emocional contribuye al desarrollo de estas competencias a partir de cuatro dimensiones: percepción emocional, entendida como la capacidad de reconocer las propias emociones; facilitación emocional, que corresponde a la destreza de manejar las emociones; comprensión emocional, que implica percibir lo que sienten los demás; y regulación emocional, entendida como la habilidad de identificar sentimientos positivos y negativos, reflexionar sobre ellos y expresarlos de manera adecuada (Mayer y Salovey, 2007b).

Además, estos elementos son necesarios para el establecimiento de relaciones interpersonales y, en mayor medida, en un líder o lideresa, dado que su función implica un vínculo social constante. Por ello, evaluar estos componentes es esencial. Para estudiar dichas dimensiones, existe un modelo que explica cómo se manifiesta la inteligencia emocional en las personas: (a) perciben las emociones con precisión, (b) utilizan las emociones para facilitar el pensamiento, (c) comprenden las emociones y sus significados, y (d) regulan las emociones en sí mismos y en los demás (Mayer et al., 2016, como se cita en Mora et al., 2022, p. 59).

Estas dimensiones han sido utilizadas en diversas investigaciones. Por ejemplo, en España, Gento et al., (2020) demostraron que el liderazgo docente requiere de la

dimensión afectivo-emocional para favorecer relaciones basadas en el respeto y el reconocimiento de la dignidad del otro. Asimismo, Sánchez (2020) evidenció que un líder con inteligencia emocional en su quehacer diario resulta más resiliente frente a los desafíos que enfrenta la gestión escolar. De igual forma, la inteligencia emocional favorece tanto el desempeño académico de los estudiantes como la gestión educativa en general (Narváez, 2025). En contraste, cuando directivos, docentes y otros actores de la comunidad educativa carecen de esta, se debilita el apoyo emocional y aumentan los problemas de salud mental (Cabezas et al., 2025) y relacional.

En Chile, los estudios de Lotito (2022) destacan la importancia de contar con líderes escolares que posean inteligencia emocional para una adecuada gestión educativa. Por su parte, Costa et al. (2021) demostraron que la relevancia de que los docentes desarrollen inteligencia emocional radica en su capacidad para implementar eficazmente la gestión emocional en el aula, contribuyendo así al aprendizaje y bienestar de los estudiantes.

Por ello, la relevancia de incorporar la inteligencia emocional en los líderes de las comunidades educativas es significativa, pues repercute directamente en la gestión institucional, en el desarrollo académico y en la mejora de la convivencia escolar. Por tanto, se vuelve necesario fomentar la inteligencia emocional para generar una gestión educativa efectiva y eficiente (Caiza y Vidal, 2025).

Esto resulta imperativo, ya que la educación en Chile se sustenta en la premisa de que toda persona tiene derecho a acceder a todos los niveles educativos con el fin de desarrollar conocimientos, valores, competencias y habilidades que le permitan ser un ciudadano democrático, tolerante y colaborativo (Mineduc, Superintendencia de Educación y Beyer, 2017). Desde esta perspectiva, la educación persigue un fin transformador orientado a la liberación del pensamiento. Para ello, es fundamental construir una conciencia colectiva que permita educar desde el propio contexto, a partir de una pedagogía de liberación que conduzca a la justicia social (Freire, 2019).

En consecuencia, la comunidad en su conjunto cumple un rol esencial en la formación de esta conciencia y en la entrega de una educación que dote a los estudiantes de competencias intelectuales. Sin embargo, aún existe una carencia en la formación de las emociones, tanto para el presente como para el futuro. Por esta razón, resulta fundamental entregar herramientas de inteligencia emocional a los estudiantes, de modo que puedan desarrollar habilidades sociales que les permitan relacionarse colectivamente de manera saludable (Fernández, 2020) y, en consecuencia, constituirse como ciudadanos capaces de vivir y aprender en comunidad.

Así, se plantea la necesidad de incorporar al currículo las competencias vinculadas a la inteligencia emocional, ya que los estudiantes son el centro del aprendizaje. Asimismo, resulta imprescindible que los líderes educativos —equipos directivos y docentes— integren la inteligencia emocional en su labor, puesto que desempeñan un papel clave en el proceso educativo como ente modelo y de facilitación de la formación del estudiantado (Costa et al., 2021). En este sentido, el objetivo general de esta

investigación es analizar la contribución de la inteligencia emocional al fortalecimiento del liderazgo distribuido en los equipos directivos y docentes en el contexto escolar.

De esta manera, la investigación busca articular el análisis conceptual y empírico, generando evidencia que permita comprender cómo estas competencias emocionales se integran en la gestión escolar y favorecen procesos de liderazgo colaborativo y sostenible. A partir de estos objetivos, se presentará el marco de referencias teóricas de liderazgo distribuido e inteligencia emocional, desde una perspectiva de gestión educativa y con énfasis en el desarrollo socioemocional de los equipos escolares que a continuación se expone.

Antecedentes teóricos de las dimensiones en estudio

El liderazgo distribuido fomenta la corresponsabilidad y la colaboración, mientras que la inteligencia emocional permite gestionar emociones y promover relaciones saludables. Su integración constituye un marco conceptual para comprender cómo las competencias socioemocionales de los líderes impactan en la eficacia institucional y en el desarrollo integral de las comunidades educativas. Por lo que, se expondrán a continuación la teoría organizacional y liderazgo escolar: enfoque en liderazgo distribuido, teoría de la inteligencia emocional y gestión educativa como campo de aplicación.

Perspectiva del liderazgo distribuido

El liderazgo distribuido constituye un enfoque estratégico dentro de la teoría organizacional aplicada a contextos educativos, dado que reconoce que la gestión de las escuelas depende de la colaboración activa de múltiples actores. A diferencia de modelos centrados en un líder único, este enfoque promueve la participación de líderes formales e informales, docentes y otros miembros de la comunidad escolar en la toma de decisiones y en la consecución de objetivos colectivos (Gallegos y López, 2019; López, 2013; Spillane, 2008). De este modo, las escuelas se conciben como sistemas dinámicos en los que las responsabilidades se comparten y la corresponsabilidad fortalece la eficacia institucional.

El liderazgo distribuido se articula mediante la interacción entre líderes, prácticas y contexto organizacional. Spillane (2008) introduce el concepto de “líder-plus”, que se refiere a múltiples líderes que trabajan de manera sinérgica para alcanzar metas institucionales, permitiendo el surgimiento de liderazgos informales basados en habilidades específicas de los miembros de la comunidad educativa. Esta perspectiva implica un cambio cultural, descentralizando el poder y promoviendo la confianza, el diálogo y la cooperación entre los distintos actores de la escuela.

Gronn (2002), identifica tres formas de manifestación del liderazgo distribuido: colaboración espontánea, relaciones de trabajo intuitivas y prácticas institucionalizadas. La colaboración espontánea emerge cuando individuos con habilidades diversas se unen para alcanzar objetivos comunes; las relaciones intuitivas surgen de vínculos cercanos entre dos o más miembros; y las prácticas institucionalizadas se consolidan mediante

decisiones formales, como comités o estructuras organizativas establecidas. Estas modalidades permiten que la escuela funcione de manera flexible y resiliente frente a desafíos internos y externos.

Dicho lo anterior, el liderazgo distribuido no solo fortalece la gestión escolar, sino que también facilita la incorporación de competencias socioemocionales, especialmente la inteligencia emocional, en la práctica diaria de los líderes. La combinación de liderazgo distribuido e inteligencia emocional permite establecer relaciones de respeto, colaboración y confianza, mejorando la cohesión del equipo directivo y docente y promoviendo un clima escolar positivo orientado a la mejora continua del aprendizaje y la convivencia (Leithwood, 2009; Spillane et al., 2007).

Inteligencia emocional

La inteligencia emocional (IE) se define como la capacidad de reconocer, comprender y gestionar las propias emociones y las de los demás, favoreciendo relaciones interpersonales efectivas y un desempeño adaptativo en distintos contextos (Mayer y Salovey, 2007b). En el contexto escolar, la IE es especialmente relevante porque directivos y docentes interactúan constantemente con estudiantes, familias y colegas, requiriendo habilidades socioemocionales para resolver conflictos, motivar equipos y generar un clima educativo positivo.

El constructo de la IE comprende cuatro dimensiones: percepción emocional, facilitación emocional, comprensión emocional y regulación emocional (Mayer y Salovey, 1997). La percepción permite identificar emociones propias y ajenas; la facilitación guía el pensamiento mediante el manejo emocional; la comprensión interpreta los sentimientos; y la regulación gestiona las emociones de manera constructiva. Estas competencias son esenciales para que los líderes escolares respondan eficazmente a situaciones complejas y fortalecer la colaboración en la comunidad educativa.

Goleman (2018) sostiene que la inteligencia emocional puede ser más determinante que el coeficiente intelectual en el ejercicio de un liderazgo eficaz, ya que permite establecer relaciones saludables, gestionar conflictos y promover la motivación intrínseca de los colaboradores. Líderes emocionalmente competentes fomentan la colaboración entre docentes, facilitan la resolución de problemas y construyen entornos de aprendizajes seguros y respetuosos.

Por otro lado, investigaciones recientes evidencian que la inteligencia emocional influye en la resiliencia de los líderes escolares ante desafíos de gestión y en el desempeño académico de los estudiantes (Sánchez, 2020; Narváez, 2025). La ausencia de estas habilidades puede generar estrés, conflictos interpersonales y problemas de salud mental dentro de la comunidad educativa (Cabezas et al., 2025). Por ello, el desarrollo de la IE requiere no solo conocimientos teóricos, sino también práctica reflexiva, autoevaluación y retroalimentación continua (Alba y Colorado, 2012).

Gestión educativa como campo de aplicación

La gestión educativa constituye el espacio donde se aplican los principios del liderazgo distribuido y de la inteligencia emocional, integrando estrategias orientadas a mejorar la calidad, la equidad y la eficacia institucional. Este enfoque no se limita a la administración de recursos, sino que abarca la planificación, coordinación y supervisión de procesos pedagógicos y socioemocionales que impactan directamente en el aprendizaje y desarrollo integral de los estudiantes (OCDE, 2017).

La implementación del liderazgo distribuido y de las competencias socioemocionales en la gestión escolar fomenta climas organizacionales positivos, donde los equipos directivos y docentes colaboran de manera sinérgica y comparten responsabilidades. Esto asegura que la toma de decisiones se distribuya según competencias y talentos, generando compromiso colectivo y corresponsabilidad en la consecución de los objetivos institucionales (Spillane et al., 2007).

Asimismo, la gestión educativa basada en inteligencia emocional, contribuye a prevenir conflictos, fortalecer relaciones interpersonales y promover la inclusión, aspectos esenciales para la cohesión social y el bienestar de la comunidad escolar (Goleman, 2018; Saporito, 2018). La integración de liderazgo distribuido e IE permite que las escuelas funcionen como organizaciones adaptativas, capaces de responder eficazmente a desafíos internos y externos y de promover la mejora continua del aprendizaje y la convivencia.

Finalmente, el liderazgo educativo que incorpora inteligencia emocional a su práctica movilizan recursos humanos y materiales con mayor eficacia, estimulan la motivación intrínseca de sus colaboradores y optimizan la gestión del aula y de la institución en general (Bolívar, 2010). Este enfoque permite vincular los objetivos institucionales con las necesidades de los actores educativos, garantizando un desarrollo integral, sostenible y centrado en la equidad y la calidad educativa.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, utilizando métodos cuantitativos y cualitativos, a fin de identificar estrategias consistentes para integrar la inteligencia emocional en la gestión de líderes educativos (directivos docentes, profesoras y profesores), utilizando una triangulación por medio de actores (Sampieri, 2018). Para ello, se utilizaron dos cuestionarios, uno que evaluó la percepción del liderazgo distribuido y otro el conocimiento sobre inteligencia emocional, complementado con un taller e infografía dirigidos a directivos (n=5) y líderes emergentes (n=18), que presentó los conceptos y beneficios de estas prácticas a la comunidad educativa.

Asimismo, se implementó un focus group con líderes formales (directivos docentes) e informales (docentes), con el fin de profundizar en las variables de estudio y generar líneas de acción para incorporarlas en la gestión organizacional. El muestreo fue

no probabilístico, incluyendo colaboradores, líderes y lideresas de la comunidad educativa, excluyendo estudiantes y apoderados. Participaron 23 personas en el cuestionario y ocho líderes en el focus group, distribuidos según sus cargos, asegurando representación de los distintos niveles jerárquicos y funciones dentro de la escuela.

Las variables liderazgo distribuido e inteligencia emocional se operacionalizaron transformando conceptos abstractos en indicadores medibles. La dimensión liderazgo distribuido se estructuró en cinco dimensiones: i) Cooperación del equipo de gestión, ii) Apoyo del equipo de gestión; iii) Apoyo del director/a; iv) Supervisión del director/a y v) Participación en la toma de decisiones. Estas dimensiones contarán con catorce indicadores que fueron validados en Chile por López y Gallegos (2015) del Inventario de liderazgo distribuido diseñado por Hulpia et al. (2009).

Tabla 1

Dimensiones del enfoque del liderazgo distribuido

Variable	Dimensión	N°	Indicador
Liderazgo distribuido	Cooperación del equipo de liderazgo	1	Todos los miembros del equipo directivo se esfuerzan en trabajar por los objetivos de la escuela.
		2	El equipo que lidera la escuela funciona bien.
		3	El equipo directivo está dispuesto a ejecutar una buena idea.
	Apoyo de los miembros del equipo de gestión	4	Los miembros del equipo de directivo ayudan a los maestros.
		5	Los miembros del equipo directivo están disponibles después de clases para ayudar a los profesores cuando lo necesitan.
		6	Los miembros del equipo directivo velan por el bienestar personal de los profesores.
	Apoyo de la directora	7	La directora suma a los docentes a procesos de liderazgo.
		8	La directora ayuda a los docentes.
		9	La directora vela por el bienestar personal de los docentes.
	Supervisión de la directora	10	La directora evalúa el desempeño del equipo directivo.
		11	La directora está involucrada en la evaluación de desempeño docente.
	Participación en la toma de decisiones	12	En esta escuela, el liderazgo se distribuye ampliamente entre el equipo y los profesores.
		13	En esta escuela, el profesorado participa adecuadamente en el proceso de toma de decisiones.
		14	En esta escuela, hay un alto grado de autonomía para tomar decisiones.

Fuente: elaboración propia en base a López y Gallegos (2015).

Asimismo, la variable inteligencia emocional para su medición se estructuró en torno a cuatro dimensiones: percepción emocional, facilitación emocional, comprensión emocional y regulación emocional. Estas dimensiones contarán con diez indicadores de la Wong Law Emotional Intelligence Scale (Wong y Law, 2002) y del Trait Meta-Mood

Scale (Mayer y Salovey, 2007a), integrados en un cuestionario tipo Likert de cinco niveles, implementado a través de Google Forms (Tabla 2).

Tabla 2
Inteligencia emocional

Variable	Dimensión	Nº	Indicadores
Inteligencia emocional	Percepción emocional	15	Pienso constantemente acerca de mis estados de ánimo.
		16	Pongo mucha atención a mis emociones.
		17	A la gente le iría mejor sí frente a un problema aplicara más la razón que lo emocional.
		18	Es importante reprimir algunas emociones para reservar la salud mental.
	Facilitación emocional	19	Siempre me digo a mí mismo/a que yo soy una persona competente para solucionar mis problemas.
		20	Reflexiono sobre cómo expresar en un momento determinado mis emociones de rabia, ira, angustiada o incertidumbre, entro otras.
	Comprensión emocional	21	Generalmente conozco mis sentimientos acerca de algunas personas o circunstancias.
	Regulación emocional	22	Si algo me enoja me permito sentirme de esa manera.
		23	Logro calmar a otros si están molestos.
		24	Si alguien está triste soy capaz de consolarlo para que se calme.

Fuente: elaboración propia en base a Mayer y Salovey, 2007a.

Adicionalmente, se diseñó un focus group con líderes formales e informales, estructurado en dos dimensiones: la primera, *“Desarrollo de la inteligencia emocional para líderes escolares”*, abordó fortalezas y debilidades en liderazgo distribuido e inteligencia emocional, así como acciones para fortalecer estas competencias. La segunda dimensión, *“Líneas de trabajo para incorporar la inteligencia emocional al liderazgo escolar”*, incluyó preguntas orientadas a mejorar la comunicación, promover habilidades de liderazgo y resolver conflictos en la comunidad educativa.

Estas herramientas permitieron generar información relevante para la integración de la inteligencia emocional en la gestión escolar, facilitando el análisis de los elementos y como contribuyen a la mejora de la gestión en contextos educativos.

RESULTADOS

Percepción del liderazgo distribuido

La frecuencia porcentual sobre la percepción general del liderazgo distribuido fue positiva, donde los indicadores más altos en términos de porcentajes fueron: cooperación del equipo de liderazgo (de acuerdo y totalmente de acuerdo; 74%), apoyo de los miembros del equipo de gestión (de acuerdo y totalmente de acuerdo 76%) apoyo de la directora (de acuerdo y totalmente de acuerdo; 76%) supervisión de la directora (de acuerdo y totalmente de acuerdo; 74%) y participación en la toma de decisiones de acuerdo y totalmente de acuerdo; 40%), llama la atención esta frecuencia porcentual porque es la más baja en relación con las otras dimensiones de la perspectiva distribuida,

otra observación importantes es que el punto de equilibrio en la escala es que el 29% del profesorado que no están de acuerdo ni en desacuerdo con la dimensión (Tabla 3).

Tabla 3

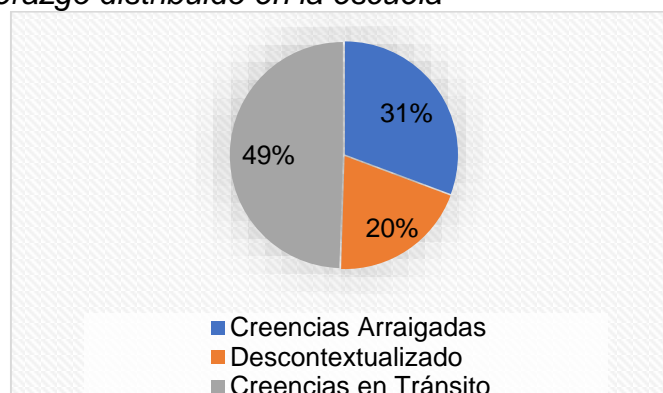
Percepción del liderazgo distribuido

Dimensiones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Cooperación del equipo de liderazgo	0%	2%	24%	47%	27%
Apoyo de los miembros del equipo de gestión	4%	4%	16%	40%	36%
Apoyo de la directora	4%	11%	9%	38%	38%
Supervisión de la directora	3%	3%	20%	47%	27%
Participación en la toma de decisiones	4%	27%	29%	29%	11%
Percepción del liderazgo distribuido en la escuela	3%	9%	20%	40%	28%

Fuente: elaboración propia

Figura 1

Creencias sobre liderazgo distribuido en la escuela



Fuente: elaboración propia

En la figura 1, se expone que las creencias en tránsito se exhibieron en un 49%, las arraigadas en un 31% y finalmente en un 20% las descontextualizadas.

Percepción de la inteligencia emocional

En relación con la percepción general de la inteligencia emocional que tienen profesores y profesoras expresadas en las dimensiones definidas por (Mayer y Salovey, 2007a) fue positiva estas se manifiestan con las siguientes frecuencias porcentuales: percepción emocional (de acuerdo y totalmente de acuerdo 56%); facilitación emocional (de acuerdo y totalmente de acuerdo 80%); comprensión emocional (de acuerdo y totalmente de acuerdo 80%); regulación emocional (de acuerdo y totalmente de acuerdo 69%) y percepción de inteligencia emocional de la escuela (71%), Tabla 4.

Tabla 4

Percepción de Inteligencia emocional en la escuela

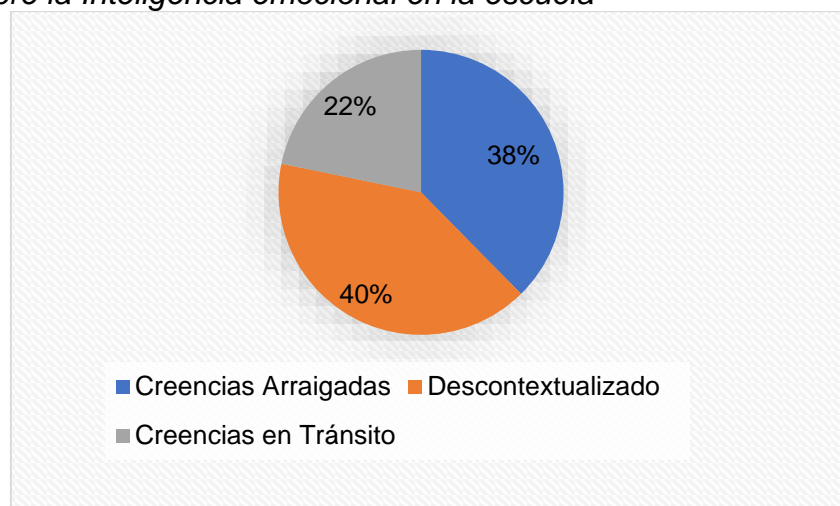
Dimensiones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Percepción Emocional	7%	12%	25%	33%	23%
Facilitación Emocional	3%	0%	17%	37%	43%
Comprensión Emocional	0%	0%	20%	33%	47%
Regulación Emocional	0%	7%	24%	42%	27%
Percepción de inteligencia emocional de la escuela	3%	5%	22%	36%	35%

Fuente: elaboración propia

Asimismo, la Figura 2, señala cual fue la percepción de creencias sobre la inteligencia emocional de los miembros de la comunidad educativa, en un 22% fue descontextualizada, en un 38% tiene una creencia arraigada y en un 40% en tránsito.

Figura 2

Creencias sobre la Inteligencia emocional en la escuela



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se coligió que la comunidad educativa en inteligencia emocional obtuvo una percepción positiva con creencia en tránsito. En esta dimensión se expondrá la percepción de la variable inteligencia emocional, a partir de los datos extraídos del cuestionario.

Finalmente se realizó el estudio de las correlaciones entre las variables de liderazgo distribuido e inteligencia emocional

Tabla 5

Correlaciones, media (\bar{X}) y desviación estándar (DS) para las dimensiones de liderazgo distribuido e inteligencia emocional

Dimensiones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	\bar{X}	DS
1. Cooperación del equipo de liderazgo	1.000									2.62	1.14
2. Apoyo de los miembros del equipo de gestión	.434*	1.000								2.36	.76
3. Apoyo de la directora	.374*	.577*	1.000							2.73	.86
4. Supervisión de la directora	.286*	.487*	.602*	1.000						2.48	.88
5. Participación en la toma de decisiones	.487*	.518*	.475*	.554*	1.000					2.25	1.24
6. Percepción Emocional	.466*	.502*	.373*	.442*	.473*	1.000				2.16	1.46
7. Facilitación Emocional	.518*	.442*	.568*	.653*	.521*	.514*	1.000			2.25	1.08
8. Comprensión Emocional	.587	.411	.398	.507	.432	.522	.398	1.000		1.88	1.65
9. Regulación Emocional	.388	.532	.401	.389	.399	.466	.517	.461	1.000	2.97	1.07

Nota: correlaciones al nivel de significancia * $p < .05$.

Fuente: elaboración propia con apoyo de programa estadístico SPSS.

El análisis de la correlaciones entre las variables, indica que las estimaciones medias ponderadas para cada una de las dimensiones estudiadas (Tabla 5) señalan que el profesorado participante concuerda en que la variable más alta de liderazgo distribuido es el apoyo de la directora ($\bar{X} = 2.73$, $DS = .86$), seguida de la cooperación del equipo de liderazgo ($\bar{X} = 2.62$, $DS = 1.14$); supervisión de la directora ($\bar{X} = 2.48$, $DS = .88$); apoyo de los equipo de gestión ($\bar{X} = 2.36$, $DS = .76$) y participación en la toma de decisiones ($\bar{X} = 2.25$, $DS = 1.14$). Con relación a las dimensiones de la inteligencia emocional, el análisis establece la estimación de la regulación emocional ($\bar{X} = 2.97$, $SD = 1.07$); la facilitación emocional ($\bar{X} = 2.25$, $DS = 1.08$) percepción emocional ($\bar{X} = 2.16$, $SD = 1.46$) y la comprensión emocional ($\bar{X} = 1.88$, $DS = 1.65$), dimensión que recibe por parte del profesorado la menor valoración.

El estudio de la correlación de esta variable estableció que estas se encuentran asociadas tanto positiva como negativamente. Al respecto, Cohen (1992) plantea que una correlación de .10, es baja, .30 se considera media, mientras que .50 es alta.

Las mediciones de las variables de liderazgo distribuido (LD) se correlacionaron positivamente con las de inteligencia emocional. La dimensión de (LD) cooperación del equipo de liderazgo se correlacionó con las dimensiones de inteligencia emocional, percepción emocional ($r=.466$, $p<.05$); facilitación emocional ($r=.518$, $p<.05$); comprensión Emocional ($r=.587$, $p<.05$); regulación emocional ($r=.388$, $p<.05$); La dimensión de (LD) apoyo de los miembros del equipo de gestión se concommitó positivamente con la percepción emocional ($r=.502$, $p<.05$); con la facilitación emocional ($r=.442$, $p<.05$); comprensión emocional ($r=.411$, $p<.05$); y con la regulación emocional ($r = .532$, $p<.05$). La dimensión de (LD) apoyo de la directora se relacionó positivamente con las dimensiones de inteligencia emocional percepción emocional ($r=.373$, $p<.05$); con la facilitación emocional ($r=.568$, $p<.05$); comprensión emocional ($r=.398$, $p<.05$); y con la regulación emocional ($r=.401$, $p<.05$); la dimensión de (LD) supervisión de la directora se relacionó positivamente con la siguiente dimensión de inteligencia emocional como la percepción emocional ($r=.442$, $p<.05$); con la facilitación emocional ($r=.653$, $p<.05$); comprensión emocional ($r=.507$, $p<.05$); y con la regulación emocional ($r=.389$, $p<.05$); la dimensión de (LD) participación en la toma de decisiones se relacionó positivamente con las dimensiones de inteligencia emocional percepción emocional ($r=.473$, $p<.05$); con la facilitación emocional ($r=.521$, $p<.05$); comprensión emocional ($r=.432$, $p<.05$); y con la regulación emocional ($r=.392$, $p<.05$).

Las semejanzas entre las cinco dimensiones de liderazgo distribuido fueron significativas y representativas en las magnitudes medias ($r=.286 - .602$). Los coeficientes de correlación entre las cuatro dimensiones de inteligencia emocional fueron significativos en los tamaños medios ($r=. 373 - . 653$).

Breve estudio cualitativo

Categoría 1: Desarrollo de la inteligencia emocional para líderes de la escuela

Del análisis del focus group se desprende que la directora del establecimiento brinda un apoyo constante a sus docentes cuando surge una idea o proyecto. Asimismo, se reconoce la presencia de liderazgo emergente, evidenciado en un profesor que, aunque contratado como docente, desarrolla proyectos aceptados y ejecutados por su equipo de liderazgo. No obstante, se identificó como un factor limitante la falta de tiempo, que dificulta la creación de espacios de reunión y colaboración, afectando la posibilidad de acompañar plenamente a los colaboradores.

Por otra parte, se observa la relevancia de la facilitación emocional en el rol docente. Sin embargo, algunos testimonios reflejan confusión entre regular y reprimir emociones; por ejemplo, un profesor indicó: “Debo olvidar mis problemas y bloquear mis emociones”, lo que difiere de la verdadera facilitación emocional, centrada en reconocer y gestionar las emociones de manera consciente. Este hallazgo evidencia la necesidad de fortalecer la comprensión y aplicación de estrategias de regulación emocional entre los líderes escolares.

Se destaca además la percepción de que la inteligencia emocional no debe limitarse al logro académico, sino que también debe aplicarse para enfrentar dificultades

de la vida laboral, personal y escolar. Los y las participantes, sugieren la institucionalización de la inteligencia emocional como herramienta transversal en la escuela, incorporándola en la cultura organizacional y en las prácticas de liderazgo.

Finalmente, se plantea la necesidad de realizar un diagnóstico inicial contextualizado a la unidad educativa, inspirado en programas como el Diagnóstico Integral de Aprendizaje (DIA) del Ministerio de Educación, para identificar líderes informales y sus necesidades. A partir de esta identificación, se propone el desarrollo de talleres y asesorías ajustados a la visión y misión del establecimiento, fomentando la integración de la inteligencia emocional en la gestión educativa y en el fortalecimiento del liderazgo distribuido.

Categoría 2: Líneas de trabajo que permitan incorporar el desarrollo de la inteligencia emocional al liderazgo

Para los entrevistados, la inteligencia emocional debe trabajarse en la escuela como un medio para mejorar la comunicación, dado que el aprendizaje se transmite también de manera emocional. Según lo señalado, esta línea de trabajo tiene un impacto significativo tanto en líderes y colaboradores como en los estudiantes, ya que promueve un entorno escolar más empático y eficiente. Además, destacan que todos los elementos de la inteligencia emocional deben incorporarse de manera constante en el quehacer diario, facilitando la comunicación y la resolución de conflictos que puedan surgir.

Los participantes reflexionan sobre la importancia de la percepción emocional, que proporciona herramientas para identificar los conflictos y reconocer las emociones que los generan. Asimismo, permite detectar si alguna persona enfrenta una situación personal que influya en el estallido de emociones dentro de la comunidad educativa. Esta identificación es fundamental para diseñar estrategias de regulación emocional que contribuyan a la resolución efectiva de los conflictos.

Finalmente, los entrevistados enfatizan que la inteligencia emocional fortalece la capacidad de los líderes para enfrentar conflictos. Por ello, proponen su institucionalización en la visión y misión de la escuela, incorporándola también como parte de los atributos esenciales del perfil de liderazgo dentro de la organización educativa.

DISCUSIÓN

En este análisis se expone cómo el liderazgo distribuido se manifiesta en los equipos educativos y su relación con la inteligencia emocional, identificando las prácticas que desarrollan líderes formales e informales. Se examinan las dimensiones del liderazgo y de la inteligencia emocional, evidenciando fortalezas, áreas de mejora y su impacto en la gestión escolar. Los hallazgos permiten orientar estrategias para fortalecer la cohesión, la participación y el desarrollo socioemocional de la comunidad educativa.

Expresión del liderazgo distribuido en los equipos educativos y su relación con la inteligencia emocional

El análisis del liderazgo distribuido en este estudio evidencia que la cooperación del equipo de liderazgo es generalmente positiva, mostrando cohesión grupal y orientación hacia las metas (Hackman, 2002). No obstante, los relatos del focus group indicaron que, en ciertas ocasiones, los miembros se sienten desorientados respecto a sus roles, lo que genera ineficiencias. Esta situación señala la necesidad de clarificar funciones y fortalecer la cohesión.

La percepción del apoyo de los miembros del equipo de gestión también fue positiva, destacando el respaldo a los proyectos de los docentes, aunque se identificaron limitaciones de tiempo y escasez de espacios de diálogo, factores que afectan la motivación y el clima laboral. Asimismo, el apoyo de la directora se valoró positivamente en términos de promoción profesional y reconocimiento del trabajo docente (Hallinger, 2003), aunque se observó la necesidad de fortalecer la relación socioemocional y generar espacios de escucha.

La supervisión de la directora contribuye a la cohesión de la comunidad educativa y se orienta a la visión institucional (De Maeyer et al., 2007; Heller y Faristone, 1995). Sin embargo, el foco se percibe mayor hacia los docentes que hacia otros equipos, lo que evidencia áreas de mejora. En cuanto a la participación en la toma de decisiones, si bien se reconoce como positiva, algunos cargos perciben limitaciones en su autonomía, reflejando que la creencia predominante es “en tránsito”. Esto demuestra que la práctica del liderazgo distribuido está en proceso de consolidación y que la inteligencia emocional puede potenciar la cohesión y la efectividad de las relaciones en la escuela.

Prácticas de inteligencia emocional que desarrollan los líderes formales e informales

La percepción emocional fue positiva, reflejando que los líderes, lideresas y colaboradores identifican emociones propias y ajenas (Salovey y Mayer, 1997). No obstante, se evidenció que algunos docentes y directivos tienden a reprimir sus emociones, práctica contraria a la facilitación emocional, y que limita la expresión y regulación de sentimientos.

La facilitación emocional se reconoce como una herramienta clave para enfrentar conflictos y mejorar la comunicación. Los líderes señalaron la necesidad de fortalecer la escucha activa, el lenguaje corporal y la atención a los estados emocionales de los miembros de la comunidad. Estas prácticas se evidenciaron en los proyectos colaborativos, donde los líderes emergentes y docentes coordinan acciones con conciencia de las emociones involucradas.

En cuanto a la comprensión emocional, los líderes y lideresas, reconocen la importancia de interpretar emociones complejas para generar empatía y mejorar las relaciones interpersonales. La regulación emocional, por su parte, fue identificada como

la capacidad de gestionar tanto sentimientos positivos como negativos para tomar decisiones adecuadas, aunque se detectó incertidumbre en estrategias específicas de intervención, especialmente en situaciones de conflicto con estudiantes o apoderados (Mirón et al., 2019).

Percepciones de los líderes sobre el impacto de la inteligencia emocional en el ejercicio del liderazgo distribuido

Los líderes consideran que la inteligencia emocional es fundamental para la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y la creación de un clima laboral positivo. Señalan que la percepción emocional permite identificar la fuente de los conflictos y las emociones que los provocan, incluyendo situaciones personales que afectan el desempeño de los miembros del equipo.

Asimismo, consideran que la facilitación y regulación emocional son esenciales para implementar un liderazgo distribuido que sea efectivo y sostenible, ya que permiten coordinar esfuerzos, motivar a los colaboradores y generar confianza en la comunidad educativa. Se concluye que la inteligencia emocional debe institucionalizarse como parte de la visión y misión de la escuela, incorporándose en los atributos del perfil de los líderes y en los planes de desarrollo profesional.

Finalmente, los líderes identificaron áreas de oportunidad para fortalecer su práctica emocional, incluyendo talleres de escucha activa, lenguaje kinésico, mediación de conflictos y protocolos de gestión emocional. Estas acciones se perciben como esenciales para consolidar un liderazgo distribuido sólido, inclusivo y coherente con la gestión educativa moderna.

CONCLUSIONES

En el presente estudio realizado, se puede observar la relación que existe entre las dimensiones del liderazgo distribuido y las dimensiones de la inteligencia emocional se puede concluir al analizar la contribución de la inteligencia emocional sobre el fortalecimiento del liderazgo distribuido dentro de los equipos directivos y docentes en el contexto escolar, se evidenció que la inteligencia emocional contribuye al fortalecimiento del liderazgo distribuido en los equipos directivos y docentes.

Se observó también que los líderes y lideresas aplican competencias emocionales en la percepción, comprensión y regulación de emociones, facilitando la comunicación, la resolución de conflictos y la cooperación entre los miembros de la comunidad educativa. Estas prácticas fortalecen la cohesión, la motivación y el compromiso, potenciando la eficacia y eficiencia del liderazgo distribuido.

Los hallazgos confirman que la inteligencia emocional actúa como un factor central para optimizar la gestión escolar y promover un entorno educativo colaborativo y socioemocionalmente útil. Por lo tanto, el liderazgo distribuido se manifiesta en la

organización educativa a través de la participación activa de sus miembros en la toma de decisiones y en la ejecución de proyectos colectivos, cuya efectividad se potencia cuando los líderes y las lideresas aplican competencias de inteligencia emocional, favoreciendo la cohesión, la cooperación y la orientación hacia metas compartidas, lo que contribuye a una gestión más armoniosa y eficiente de los equipos directivos y docentes.

Asimismo, la relación entre liderazgo distribuido e inteligencia emocional se evidencia en las prácticas de los líderes y lideresas formales e informales, que incluyen la percepción y regulación de emociones, la facilitación emocional, la escucha activa y la resolución de conflictos. Estas competencias se implementan de manera cotidiana, aunque se observa la necesidad de fortalecer su internalización y sistematización para consolidar su integración efectiva en la gestión educativa.

Por otro lado, las percepciones de los líderes y las lideresas confirman que la inteligencia emocional influye positivamente en la comunicación y el manejo de conflictos dentro de la comunidad educativa, contribuyendo a generar compromiso y relaciones colaborativas, aunque su práctica requiere espacios estructurados de formación, supervisión y retroalimentación continua para maximizar su impacto.

Los hallazgos de la presente investigación establecen un aporte a la gestión educativa, estableciendo una relación positiva entre las dimensiones de nuestras variables centrales (liderazgo distribuido e inteligencia emocional), un inicio relevante para favorecer la institucionalización de la inteligencia emocional mediante el diseño de buenas prácticas tanto de liderazgo como de inteligencia emocional, la redacción de políticas participativas y su incorporación en la misión y visión de la escuela. De igual forma, se sugiere internalizar estas competencias mediante talleres, actividades de cooperación, supervisión y reconocimiento de líderes informales, asegurando su incorporación sostenida al quehacer diario y promoviendo un cambio de paradigma centrado en el desarrollo socioemocional y la eficacia colectiva de los equipos educativos.

AGRADECIMIENTOS

Charlotte: Agradezco a Dios por su sabiduría y amor y hacerme ver esta luz en su palabra: “Mejor es ser paciente que poderoso; más vale tener control propio que conquistar una ciudad” (Reina Valera Contemporánea, 2011, Proverbios 16:32).

Se agradece al Fondo de Fortalecimiento, Productividad y Continuidad en investigación (FPCI) de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile.

Se agradece al programa de Magíster en Gestión Educativa del Departamento de Educación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79–106. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.m3-5.clpd>
- Cabezas, M., Urbina, M., y Robinson, J. (2025). La gestión educativa para el desarrollo de la inteligencia emocional en los docentes de la Unidad Educativa “La Merced”. *MQR Investigar*, 9(1), e110–e110. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.1.2025.110>
- Cohen, J. (1992). Statistical power analysis. *Current Directions in Psychological Science*, 1(3), 98–101. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10768783>
- Costa, C., Palma, X., y Salgado, C. (2021). Docentes emocionalmente inteligentes: Importancia de la inteligencia emocional para la aplicación de la educación emocional en la práctica pedagógica de aula. *Estudios Pedagógicos (Valdivia)*, 47(1), 219–233. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052021000100219>
- De Maeyer, S., Rymenans, R., Van Petegem, P., Van den Bergh, H., y Rijlaarsdam, G. (2007). Educational leadership and pupil achievement: To choose a valid conceptual model to test effects in school effectiveness research. *School Effectiveness and School Improvement*, 18(2), 125–145. <https://doi.org/10.1080/09243450600853415>
- Fernández, M. B. (2020). Educar para no competir: La guerra de las naciones: nuevo escenario multipolar e innovación social como alternativa de adaptación. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, (78), 79–90. <https://doi.org/10.18682/cdc.vi78.3662>
- Freire, P. (2019). *Pedagogía de los sueños posibles: Por qué docentes y alumnos necesitan reinventarse en cada momento de la historia*. Siglo XXI Editores.
- Gallegos, V., y López, P. (2019). Influencia del liderazgo distribuido y de la eficacia colectiva sobre el compromiso organizacional docente: Un estudio en Chile. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 23(2), 189–210. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v23i2.9270>
- Gento, S., González-Fernández, R., y Silfa Sención, H.-O. (2020). Dimensión afectiva del liderazgo pedagógico del docente. *Revista Complutense de Educación*, 31(4), 485–495. <https://doi.org/10.5209/rced.65635>
- Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Kairós.
- Goleman, D. (2018). *Inteligencia emocional en la empresa*. Conecta.

- Gutiérrez Caiza, V. J., y Granda Vidal, M. C. (2025). Gestión educativa y liderazgo: Estrategias de comunicación para el rendimiento escolar basado en enfoque de género y en Ecuador. *Región Científica*, 4(1), 2025367. <https://doi.org/10.58763/rc2025367>
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.2307/3556648>
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329–351. <https://doi.org/10.1080/0305764032000122005>
- Heller, M., y C, W. (1995). Who's in charge here? Sources of leadership for change in eight schools. *The Elementary School Journal*, 96(1), 65–86. <https://doi.org/10.1086/461815>
- Hulpia, H., Devos, G., y Rosseel, Y. (2009). Development and validation of scores on the Distributed Leadership Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 69(6), 1013–1034. <https://doi.org/10.1177/0013164409344490>
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Fundación Chile.
- López, P. (2013). Fundamentos epistemológicos del liderazgo distribuido: El caso de la investigación en educación. *Cinta de Moebio*, (47), 83–94. <https://doi.org/10.4067/S0717-554X2013000200003>
- López, P., y Gallegos, V. (2015). Estructura factorial y consistencia interna del Inventario de Liderazgo Distribuido (DLI) en docentes chilenos. *Actualidades Investigativas en Educación*, 15(3), 255–272. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-47032015000300255
- Lotito, F. (2022). Liderazgo e inteligencia emocional: Las emociones como parte relevante del negocio. *RAN – Revista Academia y Negocios*, 8(1). <https://ssrn.com/abstract=4018667>
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., y Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8(4), 290–300. <https://doi.org/10.1177/1754073916639667>
- Mayer, J.D. y Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey y D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3-31). Basic Books.

- Mayer, J. D., y Salovey, P. (2007a). *Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)*. Multi-Health Systems.
<https://www.eiconsortium.org/measures/msceit.html>
- Mayer, J. D., y Salovey, P. (2007b). *Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) User’s Manual*. Multi-Health Systems.
- Ministerio de Educación de Chile, Agencia de Calidad de la Educación, Superintendencia de Educación, y Beyer, H. (2017). *Educación en Chile*. Ministerio de Educación de Chile. <https://www.agenciaeducacion.cl>
- Ministerio de Educación de Chile. (2015). *Política de fortalecimiento del liderazgo para la mejora escolar*. Gobierno de Chile. <https://liderazgoescolar.mineduc.cl>
- Mora, M., Martínez, V., Santander, S., y Gaeta, M. (2022). Inteligencia emocional en la formación del profesorado de educación infantil y primaria. *Perspectiva Educativa*, 61(1), 53–77. <https://doi.org/10.4151/07189729-vol.61-iss.1-art.1234>
- Narváez, L. (2025). Liderazgo transformacional e inteligencia emocional en la gestión directiva educativa. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 5(12), 13–26. <https://doi.org/10.53595/rlo.v5.i12.116>
- Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C., y Palfai, T. P. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale. En J. W. Pennebaker (Ed.), *Emotion, disclosure, and health* (pp. 125–154). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10182-006>
- Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.com/>
- Sánchez, A. (2020). Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. *Foro Educativo*, (34), 77–103. <https://foroeducacional.uchile.cl/index.php/RF/article/view/57438>
- Saporito, A. (2018). La inteligencia emocional como un componente del liderazgo. *Revista UtecNoticias*, (49). <https://utec.frbb.utn.edu.ar/la-inteligencia-emocional-como-un-componente-del-liderazgo/>
- Spillane, J. P. (2008). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143–150. <https://doi.org/10.1080/00131720508984678>
- Spillane, J. P., Camburn, E. M., y Stitzel, A. (2007). Taking a distributed perspective to the school principal’s workday. *Leadership and Policy in Schools*, 6(1), 103–125. <https://doi.org/10.1080/15700760601091200>
- Wong, C. S., y Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)