

# LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES DE ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA

**DANIEL ALARCÓN NAKAMURA**

**RICARDO FUENTES REZA**

**HÉCTOR MARIO ARMENDÁRIZ PONCE**

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA  
DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DEL ESTADO DE CHIHUAHUA

**TEMÁTICA GENERAL:** APRENDIZAJE Y DESARROLLO HUMANO

## RESUMEN

En este estudio se presentan los resultados sobre la percepción que tienen los docentes de educación básica de: preescolar, primaria y secundaria en la ciudad de Chihuahua respecto al manejo de la inteligencia emocional en los directivos de las escuelas.

Los directores escolares son quienes determinan el rumbo, fijan las estrategias, vigilan el cumplimiento de normas, políticas y objetivos, toma las decisiones en cada circunstancia, evalúan resultados, forman equipos de trabajo, SEP (1986, p. 27). Motivan, incentivan, cuestionan y moderan el desempeño de los trabajadores educativos, por citar las actividades más importantes. Para poder desarrollar una función directiva equilibrada acorde a los lineamientos institucionales, la inteligencia emocional es una competencia relevante que todo director debe desarrollar y poseer.

La investigación está fundamentada en el enfoque cuantitativo y utiliza el método de la encuesta. Se consultó a 128 docentes de escuelas de nivel básico federalizadas a partir de una muestra de 13 escuelas, y los resultados se comparan entre las variables de inteligencia emocional y liderazgo directivo para determinar las habilidades de la inteligencia emocional que perciben los docentes en su director al aplicar el liderazgo directivo.

En los resultados podemos encontrar cuáles habilidades de la inteligencia emocional se relacionan más con el liderazgo aplicado por el directivo escolar y así reconocer las principales debilidades y fortalezas del liderazgo directivo, con la finalidad de mejorar aquellas dimensiones de la inteligencia emocional que observen deficiencias en el liderazgo directivo.

**Palabras clave:** Liderazgo, Directores, Inteligencia Emocional

## Introducción

El sistema educativo mexicano tiene como preocupación, lograr la educación de calidad, donde además de resaltar los conocimientos, toman en cuenta también las actitudes, valores e ideologías ocasionando con esto una práctica de educación integral y preparando la formación de una persona culta y apta para vivir en la sociedad y ser productiva. En esta preocupación los directores de escuelas juegan un papel preponderante en la relevancia de los resultados, son ellos quienes interpretan las políticas educativas y ponen en juego una serie de estrategias administrativas y educacionales para lograr alcanzar los objetivos institucionales.

El desarrollo organizacional de las instituciones educativas está constituido por la capacidad administrativa, académica y política de los directivos, pues su liderazgo es evidente en el logro de los resultados en la calidad educativa y en el clima organizacional que logran generar a partir de la influencia en los profesores que son indispensables para lograr el talento que se espera en estos tiempos de modernidad en que se encuentra en mundo.

Es imprescindible la alineación de actores, visiones y propósitos, a partir de un liderazgo directivo que coordine la acción cotidiana de la escuela, el desarrollo de equipos de trabajo colaborativo, la participación activa de los padres de familia y otros actores sociales, así como el diseño y la ejecución de una planeación estratégica escolar que deriva en la planeación pedagógica y la presencia permanente de ejercicios de evaluación que permitan asegurar los propósitos educativos. (Gimeno, 1992).

En este sentido, una nueva gestión implica una comunicación eficaz y una reorganización del colectivo escolar. Cada comunidad organizada en el espacio de la escuela favorece la visión compartida, el cumplimiento de la misión de la escuela pública, el diseño de objetivos, estrategias y metas, así como el compromiso para su ejecución y logro. Lo anterior muestra la necesidad de transitar hacia una gestión que propicie prácticas flexibles y relaciones de colaboración para dejar atrás el aislamiento profesional, las visiones divergentes, la escasa comunicación, la ausencia de liderazgo directivo y la limitada participación de los padres de familia, además de la desarticulación de iniciativas y acciones. La nueva gestión educativa promoverá condiciones para que la escuela sea atractiva para los alumnos y apreciada por la comunidad.

Las instituciones escolares como en otras organizaciones, los factores emocionales han tomado importancia para lograr el óptimo desempeño de las actividades profesionales. Los individuos que se encuentran dentro de ellas, como directores, docentes y alumnos, son diferentes en muchos aspectos pero como seres humanos se deben relacionar cordialmente, si esto ocurre así, se puede afirmar que comparten los principios de la Inteligencia Emocional.

De acuerdo con Anand y Suriyan (2010), la inteligencia emocional de los directivos tiene una relación con sus prácticas de liderazgo porque la inteligencia emocional empodera a los líderes con la habilidad de intuir las necesidades de sus seguidores y además, les da herramientas para satisfacer

estas necesidades. Esta relación entre inteligencia emocional y liderazgo ha sido estudiada por varios autores, Barbutto y Burbach, (2006).

Sin embargo, Sosik y Megerian (1999) mencionan que la inteligencia emocional ha ganado popularidad como una necesidad absoluta para lograr un liderazgo efectivo y predicen que son más efectivos los líderes con una gran inteligencia emocional. Los estudios que relacionan la inteligencia emocional con el liderazgo comenzaron hace relativamente poco tiempo y sus resultados coinciden en que la inteligencia emocional es un requisito primordial para ejercer un liderazgo.

La Inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos; comprende habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía y la agilidad mental. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social. (Goleman, 1998).

El directivo escolar debe tener las herramientas técnicas para resolver problemas, pero también debe ser capaz de generar ideas creativas y ofrecer un camino práctico, que minimice la angustia o temores del personal, dando confianza, sólo a través de escuchar la otra parte podrá convertir esa situación negativa en un producto útil dándole una solución que se pueda aplicar con otros individuos de la institución educativa.

Con esta perspectiva en mente, nació la presente investigación cuyo objetivo general fue determinar si los directores escolares emocionalmente inteligentes son líderes más eficaces dentro de las instituciones educativas de los niveles de preescolar, primaria y secundaria en la ciudad de chihuahua.

## **Estrategia metodológica**

La investigación está fundamentada en la metodología cuantitativa que adopta principalmente una concepción post positivista, el cual emplea métodos como experimentos o encuestas y obtiene datos numéricos mediante instrumentos altamente estructurados que se analizan estadísticamente para generalizar los hallazgos a poblaciones determinadas. (Guzmán, 2009).

Empleando el método de la encuesta que según Guzmán es: un método que proporciona una descripción cuantitativa o numérica del comportamiento, en una población, de un fenómeno o proceso educativo de interés.

La técnica utilizada fue un cuestionario estandarizado diseñado para la investigación cuantitativa con una escala de medición tipo likert para recopilar la información necesaria donde se empleó una escala de respuestas que nos permiten conocer juicios que realizan los distintos integrantes de la comunidad escolar respecto a la inteligencia emocional y el liderazgo directivo (Siempre, Casi Siempre, Regularmente, Casi Nunca y Nunca) y tiene algunas ventajas porque es uno

de los métodos más utilizados en investigación debido a que a través de ella se pueden obtener una gran cantidad de datos de manera relativamente económica.

La población considerada en la presente investigación está constituida por docentes de los niveles de preescolar, primaria y secundaria federalizados. En total, se incluyeron 13 escuelas donde se realizó la investigación: 5 son preescolares con una población de 27 docentes, todas son mujeres; también se participaron 5 primarias con una población de 52 docentes: 15 hombres y 37 mujeres y 3 secundarias con un total de 49 docentes con 19 hombres y 30 son mujeres. Las escuelas se ubican en la ciudad de Chihuahua y todas son de organización completa y se encuentran en la zona urbana.

El alcance de la investigación es correlacional debido a los objetivos planteados y de acuerdo como lo planteado por Hernández, en el proceso de las investigaciones cuantitativas, "los estudios correlacionales tiene como propósito conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. (2006 p. 101).

## **Hipótesis**

Los directores escolares que desarrollan las habilidades de la inteligencia emocional no cuentan con habilidades para ser líderes más eficaces en la institución educativa.

## **Descripción de los procesos de análisis**

El procedimiento de análisis de la información se realizó en dos momentos: primeramente se realizó un análisis de correlación mediante la utilización del programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) en las dos grandes variables de la investigación (Inteligencia emocional y Liderazgo directivo), después en un segundo momento se hizo el análisis, por sexo y grupos de edad, auxiliándose de gráficos para su interpretación,

## **Correlación de variables con el programa SPSS**

La correlación de Pearson. Indica la dirección de la correlación (positiva-negativa) y el valor numérico o magnitud de la correlación entre las variables.

El procedimiento consiste en introducir la variable inteligencia emocional para compararla con la variable de liderazgo directivo en el programa SPSS para verificar si existen una relación significativa entre las variables.

<b>Correlaciones</b>			
		varinteligemoc	varliderdirec
varinteligemoc	Correlación de Pearson	1	,902
	Sig. (bilateral)		,000
	N	128	128
varliderdirec	Correlación de Pearson	,902	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	128	128

**Tabla. Correlación entre las variables inteligencia emocional y el liderazgo directivo.**

De acuerdo con las hipótesis planteadas en la presente investigación, las pruebas estadísticas aplicadas y el nivel de significación señalado, se obtienen las siguientes conclusiones.

La variable inteligencia emocional, tiene un índice de correlación  $r$  de Pearson de 0.902 con un 5% del nivel de significancia con la variable liderazgo directivo, por consecuencia se rechaza la hipótesis nula y nos quedamos con la hipótesis del investigador, esto nos permite afirmar que existe correlación entre la variable inteligencia emocional y el estilo de liderazgo de los directivos de educación básica de las escuelas de nivel básico de la ciudad de Chihuahua.

## **Análisis por edad y por género de las variables inteligencia emocional y liderazgo directivo**

Para discutir los resultados sobre las variables inteligencia emocional y liderazgo directivo se tomaron en cuenta la edad y el género mismos. Los resultados de dicho análisis se discuten a continuación.

### **La variable inteligencia emocional : Análisis por edad**

Estos resultados sugieren que conforme más edad tienen las personas, cuentan con mayor capacidad de sentir y expresar de forma abierta y espontánea sus emociones, esto puede deberse a

que las personas que se encuentran hasta el final de la mediana edad tienden a involucrarse mejor, situación que puede despertar en ellos el interés por comprender a los demás y sobre todo, aprender a controlar sus propios impulsos. Al respecto Papalia, Olds, Felman (2005) plantean que “la estabilidad emocional a lo largo de la vida está sujeta a variaciones, aunque en la edad madura las emociones se vuelven más complejas, o quizás agrídulces, porque las personas adultas han aprendido a aceptar lo que viene”. (p.642)

Dicha tendencia indica que los sujetos que se encuentran en la madurez temprana tienen una adecuada claridad de sentimientos, sin embargo, a mayor edad, los sujetos aumentan de forma significativa la claridad de sus sentimientos, es decir, comprenden y manejan sus emociones de forma correcta, tal y como lo explica Goleman (1998) “las emociones, son importantes para el ejercicio de la razón, pues son las emociones las que guían nuestras decisiones”. (p. 284)

Es evidente que a medida que la persona avanza se hace más adulta, es más autoconsciente como lo afirma la teoría de Papalia, Olds, Felman (2005) quienes sugieren que la habilidad para manejar las emociones depende en gran medida de la educación y la experiencia cultural, mediante ellas se mantiene o incluso se mejora con la edad.

Por último, los resultados sugieren que es en la madurez cuando los sujetos manejan una adecuada reparación emocional. Con el transcurrir de los años se desarrolla el potencial para regular los estados emocionales o anímicos. Esto puede deberse a que en el periodo de madurez temprana, los individuos suelen consolidar una familia, lo que constituye una responsabilidad pero a la vez contribuye a su madurez emocional, lo que puede brindarle una perspectiva diferente sobre cómo manejar sus emociones.

Según la teoría de Goleman (1998), el conocimiento de uno mismo, es decir, la capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento en que aparece, constituye la piedra angular de la inteligencia emocional.

Los cinco factores evaluados que integran la inteligencia emocional, sugiere que en términos generales, los sujetos participantes en el estudio, según la edad, mantienen un nivel adecuado de inteligencia emocional.

## **La variable liderazgo directivo: Análisis por edad**

De acuerdo a los resultados obtenidos sobre liderazgo directivo, según la edad de los docentes encuestados y conforme a los siete factores evaluados, en la dimensión de relaciones humanas, mencionan que sus directivos, todos están de acuerdo en que su directivo maneja las

relaciones humanas con un promedio alto. Esto es muy bueno porque es importante que los directivos de los centros educativos tomen conciencia de su rol de líderes, que deben inspirar respeto y deben ganar apoyo a la función que realizan, a la figura representan y por sus formas de relacionarse con sus docentes.

En este trabajo tratamos de establecer la importancia de las relaciones humanas que establece el directivo ya que es el factor con mayor promedio conforme a las opiniones de los docentes encuestados, conforme a la edad y a partir del concepto de liderazgo, demostrando así que el ser humano es un ser social que no puede vivir aislado porque una de sus necesidades consiste en relacionarse con el mundo externo. Para lograr que esta convivencia sea lo más armoniosa posible, deberá aplicar ciertos valores básicos, revisar sus actitudes y mostrar una constante disposición al cambio, ya que la finalidad de las relaciones humanas es propiciar la buena convivencia de forma que logremos los propósitos educativos comunes.

Relacionado al liderazgo directivo Gallegos (2004), señala que por mucho tiempo, los sistemas educativos siempre estuvieron conformes con la figura del director al frente de una institución educativa, que cumpliendo con las formalidades del caso: encargarse de las tareas administrativas y pedagógicas (amparado en una abultada y confusa reglamentación), actuando de un modo u otro de acuerdo al grado de confianza de sus colaboradores, prevaleciendo un estilo burocrático, donde los docentes se veían afectados por decisiones y mecanismos administrativos, lo cual parece ser que el gran “nudo” que se interpone entre la organización escolar y su eficiencia está en la ruptura de la gestión con la pedagogía, que existe en las escuelas de administración más tradicional, cuyo patrón se ajusta en mayor medida al control y la supervisión. (pág. 112).

En los momentos actuales hay una revaloración del rol del director; es considerado junto con los docentes, elementos claves para impedir o promover cambios y/o innovaciones en los centros educativos, siempre y cuando existan nuevas actitudes que aseguren condiciones necesarias para que los aprendizajes puedan darse de la mejor manera posible, en función a que los alumnos aprendan lo que se supone deban aprender, para garantizar la calidad.

Los siete factores evaluados que integran la variable liderazgo directivo, arrojan que en términos generales los sujetos de estudio, según la edad mantienen un nivel adecuado de liderazgo directivo.

## **La variable inteligencia emocional: análisis por género**

En lo que se refiere a los resultados, en la parte de inteligencia emocional por género, los resultados sugieren que hombres y mujeres mantienen niveles aceptables en cuanto a la capacidad de sentir y expresar sus sentimientos de forma adecuada.

Klineberg (2003) señala que existen diferencias obvias entre las personas, en lo que concierne a las situaciones que hacen surgir diversas emociones. Los resultados mantienen una leve diferencia

entre hombres y mujeres, lo que puede deberse en parte a la cultura en la que se vive, pues desde pequeños (as) a los individuos se les enseña, en el caso de los hombres, a inhibir sus sentimientos, puesto que al expresarlos suele ser sinónimo de debilidad, en tanto que a las mujeres se les ve con más fragilidad y por lo mismo suelen ser tratadas con más delicadeza, lo que contribuye a que expresen de forma abierta sus sentimientos y emociones. Felman (2005) señala que:

Las niñas son educadas para controlarse, compartir sus pertenencias y pensar en la forma en que sus acciones afectan a otros y su mayor capacidad empática puede ayudarlas a interiorizar y exteriorizar sus emociones; las niñas hablan con mayor detalle de sus experiencias que los niños y tiende a hablar más acerca de sentimientos, personas y relaciones. (p. 301)

El hecho que se presenten resultados similares demuestra que tanto hombres como mujeres han desarrollado la capacidad de comprender y manejar sus sentimientos lo que puede deberse a las oportunidades que el sector laboral ofrece actualmente en igualdad de género. Al respecto Papalia, Olds, Felman (2005) indican que “de manera global, el bienestar emocional de los hombres y las mujeres es bastante similar, pero las mujeres tienen más relaciones sociales positivas”. (p. 642).

Los resultados revelan que tanto hombres como mujeres tienen la capacidad de vincular sus sentimientos y emociones, los datos sugieren que existe una diferencia mínima la cual puede obedecer a factores sociales, en el caso de las mujeres, el instinto maternal que la misma sociedad impulsa desde muy pequeñas, suele ser un condicionante al momento de la expresividad y vinculación emocional. Se ha esperado que las mujeres dediquen la mayor parte de su tiempo a cuidar del hogar y los niños, mientras que los hombres son los proveedores y protectores; se espera que las mujeres sean dóciles y educadoras y los hombres activos, agresivos y competitivos.

Esos roles son definidos por la cultura. A nivel general, los resultados sugieren que la población en estudio, según el género, se encuentra en un nivel aceptable, las mujeres suelen tener puntajes más elevados que los de los hombres, lo que puede deberse a los diferentes factores culturales que determinan la socialización, la cantidad de emociones y la forma que se expresan de acuerdo a la crianza según el género.

La similitud en los resultados puede percibirse en el ámbito laboral de forma positiva, pues los sujetos tienen la capacidad de conocer y manejar sus emociones no importando las circunstancias, Al respecto, Goleman (1999) sostiene que un profesional puede tener grandes conocimientos sobre su materia y un alto coeficiente intelectual, pero si no sabe relacionarse con los demás o entablar amistad, sus posibilidades de éxito se verán muy disminuidas. Y Felman (2006) indica que una marcada inteligencia emocional permite que un individuo se sintonice con los sentimientos de los demás, lo que posibilita un elevado grado de sensibilidad hacia ellos.

Liderazgo directivo: análisis por género

Los estereotipos de género han adjudicado la capacidad de liderazgo únicamente a la identidad masculina, como si de una propiedad exclusiva de los hombres se tratara.



Bajo esta percepción del liderazgo, es normal que pocas mujeres hayan ostentado puestos de poder, hasta determinada época en que esta percepción ha comenzado a cambiar poco a poco. Claro es que mujeres y hombres tenemos estilos de liderazgo diferentes, es ahora cuando las mujeres pueden comenzar a desarrollar su estilo propio, ya que hasta hace poco, las mujeres debían utilizar las mismas estrategias que los hombres para ejercer y mantener el poder.

A pesar de que la muestra está conformada por más mujeres que hombres, el comportamiento en los dos grupos tiene el mismo patrón tanto para el liderazgo, como para la inteligencia emocional, además de características de personalidad y competencias de liderazgo eficaz, no se encuentran diferencias importantes en el desempeño de los que han laborado por más tiempo en esos cargos.

En lo que se refiere a los resultados de liderazgo directivo de acuerdo al género, estos resultados sugieren que ambos sexos mantienen niveles aceptables en cuanto a la capacidad de ejercer su liderazgo directivo de forma adecuada.

Si bien, hombres y mujeres pueden ejercer cualquiera de estos liderazgos, a juicio de los expertos, el tema va mucho más allá de determinar las desigualdades o similitudes en ambos géneros, o de establecer cuál es la mejor forma de dirigir. Hoy en día no se aprecian diferencias relevantes ni factores críticos en cuanto al desempeño más o menos eficiente de hombres y mujeres en materia de liderazgo, ambos géneros han demostrado similares capacidades y resultados en este sentido, Naturalmente, se pueden apreciar diferencias más bien de estilos como, por ejemplo, en materia de inteligencia relacional, en donde las mujeres tienden a conducir de forma más empática y equilibrada entre su orientación al cumplimiento de objetivos.

Las capacidades comunicacionales de las líderes suelen ser más ricas que las de los varones, especialmente respecto del buen manejo de los aspectos emocionales, muy en particular, en el dominio persuasivo y perceptivo. De la misma manera, los liderazgos masculinos tienden a manejar mejor las situaciones conflictivas que se generan al interior de sus grupos, probablemente por un mayor énfasis en los componentes racionales sobre los emocionales en el tratamiento de divergencias.

Equilibrio entre las partes. A partir de la creencia en la necesidad del equilibrio, sería muy beneficioso poner al servicio de las metas de la compañía y del bien común, la contribución de hombres y mujeres. "La diversidad en los estilos de liderazgo es recomendable siempre, ya que permite tener un abordaje diverso de los problemas e interpretaciones distintas de la realidad. Todo esto se traduce en innovación y flexibilidad", con el afán de buscar equilibrios de géneros se pueden provocar injusticias y diferencias de capacidades y necesidades organizacionales entre las personas que finalmente se seleccionen. Sin embargo, el énfasis en el equilibrio debe estar dado por las competencias que demuestren objetivamente las personas, cualquiera que sea su género, esa circunstancia, no tiene necesariamente relación con estos equilibrios.

El siglo XXI está enfrentando a los directivos a una realidad en la que el género no tiene nada que ver con las características femeninas o masculinas de la especie. Por ello y ante este escenario,

lo más importante para las instituciones será no confundir igualdad o paridad con los méritos objetivamente ponderados de los mejores elementos (sean hombres o mujeres) que la organización en definitiva seleccione, para cumplir mejor su cometido.

## Conclusiones

Después de concluido el trabajo de investigación es factible plantear algunas conclusiones a partir de la experiencia realizada, con la finalidad de establecer algunos elementos de apoyo para quien se interese en el tema y con ello pueda contribuir a mejorar el trabajo realizado.

Con base en lo anterior podemos concluir que el liderazgo directivo se basa en las competencias de la inteligencia emocional que poseen los líderes; en el modo en que se gestionan la relación con ellos mismos y con los demás. Así pues, los directivos que maximizan los beneficios del liderazgo son aquellos que saben encausar positivamente las emociones de sus colaboradores para el logro de los objetivos.

Es imprescindible hacer mención de la importancia de la inteligencia emocional y el liderazgo en el escenario laboral, pues son condicionantes para la realización de un trabajo eficiente y eficaz por parte de los docentes dentro de una institución, en virtud de que tanto la inteligencia emocional como el liderazgo, efectúan funciones específicas en relación al cumplimiento laboral de un individuo pues son elementos que contribuyen a crear armonía en el ambiente de trabajo. La inteligencia emocional es la demostración de las buenas habilidades de liderazgo directivo, que tienen control sobre sí mismos, están automotivados, son empáticos y cuentan con grandes habilidades sociales. Los mejores líderes son aquellos que poseen un alto grado de inteligencia emocional. Dado que la inteligencia emocional es una parte de las habilidades del liderazgo, estos líderes inspiran y conducen a aquellos que están a su alrededor.

Hoy no basta con un alto coeficiente intelectual para triunfar profesionalmente, para competir; se requiere un control emocional adecuado, que nos permita tener una interacción armónica en nuestro ambiente laboral. Sin duda, la inteligencia emocional no es un atributo mágico; tampoco garantiza en una institución una convivencia más saludable. Pero si se ignora el ingrediente humano, nada de lo demás funcionará tan bien como debería. En ese sentido, las facultades de la inteligencia emocional son sinérgicas con las habilidades cognitivas; los trabajadores excelentes poseen los dos tipos. Cuanto más complejo es el trabajo, más importante es la inteligencia emocional, aunque sólo sea porque la deficiencia en estas facultades puede dificultar la aplicación de la pericia y el intelecto que se tenga.

## Referencias

- Anand, R. & Udaya-Suriyan, G. (2010). La inteligencia emocional y su relación con las prácticas de liderazgo. *Revista Internacional de Negocios y Gestión*.
- Barbuto, J.E. & Burbach, M.E. (2006). La inteligencia emocional de los líderes de transformación: un campo de oficiales electos. *La Revista de Psicología Social*.
- Felman, R. (2006) *Psicología. Relación entre los estilos de liderazgo y el estilo de toma de decisiones*. (6ª. Ed.) México: McGraw-Hill.
- Gimeno, Sacristán, José.(1992). Investigación e innovación sobre la gestión pedagógica de los equipos de profesores”, en *La gestión pedagógica de la escuela*. Santiago de Chile: UNESCO-OREALC.
- Goleman, Daniel. (1998). *La práctica de la Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.
- Guzman A.A. (2009) *Fases y operaciones metodológicas en la investigación educativa*, Durango Dgo. Mexico, Asociacion de investigadores en ciencias de la educación ed.
- Hernández Sampieri Roberto. (2006). *Metodología de la Investigación*, Ed. McGrall Hill, 4ta edición, P. 103.
- Klineberg, O. (2003) *Psicología Social*. (11ª. Ed.) México: Fondo de Cultura Económica.
- Papalia, D., Olds, S., y Feldman, R. (2005). *Desarrollo Humano. Nivel de inteligencia Emocional y su influencia en el desempeño laboral* (9ª. Ed.) México: McGraw-Hill Pereira, S.
- SEP, (1986) “Manual del director de escuelas primarias”, México, febrero, P. 27
- Sosik, J. J. & Megerian, L. E. (1999). *La comprensión de líder de la inteligencia emocional y el rendimiento*. Grupo de Gestión y Organización.