



## Inteligencia emocional y comunicación gerencial efectiva en los directivos de educación bás

Esta edición contiene resumen en español, inglés e italiano

**Guillermina Gutiérrez**

Supervisora de Educación Básica. Ministerio de Educación



**María González Pineda**

Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Coordinadora del Doctorado Ciencias de la Educación

### Resumen

El presente estudio tiene como propósito fundamental determinar la relación entre la Inteligencia Emocional y Comunicación Gerencial Efectiva en los Directivos de Educación Básica. El tipo de investigación es descriptiva correlacional, con un diseño no experimental, transversal y de campo. La población fue de 100 docentes y 20 directivos de los cuales no se extrajo ninguna muestra. Se les aplicó respectivamente dos instrumentos con 42 ítems con alternativas de respuesta de: siempre, casi siempre, casi nunca y nunca. La metodología para el procesamiento de los datos fue la estadística descriptiva, mediante la distribución de frecuencias considerando la absoluta y la relativa. La correlación se efectuó a través de la fórmula de Pearson, dando como resultado una correlación de positiva media a positiva considerable entre las variables inteligencia emocional y comunicación gerencial efectiva. Se concluyó que los docentes y directivos tienen una visión un tanto discrepante. Sin embargo, ambos grupos consideran la inteligencia emocional como un elemento relevante en la comunicación gerencial efectiva dentro de la Educación Básica.

**Palabras clave:** inteligencia emocional, comunicación, relaciones interpersonales.

### Emotional intelligent and effective managerial communication of elementary education principals

### Abstract

The main purpose of the present investigation was to establish the relationship among Emotional Intelligence and effective managerial communication in Elementary Education principals. The investigation was descriptive and correlational with a non-experimental transversal field type. The target population was of 100 teachers and 20 principals. No sample was taken. Two instruments for collecting data were designed and applied to the population. 42 items with four alternatives of



response: always, almost always, almost never, never. The methodology for data processing was descriptive statistics, by means of absolute and relative frequencies distribution. Pearson formula was applied to the correlation resulting in medium positive to considerable positive among the variables: emotional intelligence and effective managerial communication. Results evidenced that teachers and principals have a quite discrepant vision. Nevertheless, both groups consider emotional intelligence as a relevant element in effective managerial communication inside Elementary Education.

**Keywords:** emotional intelligence, communication, interpersonal relationships.

### **Intelligenza emozionale e comunicazione managerile efficace tra i direttori dell'educazione elementare e media**

Il presente articolo ha come proposito determinare la relazione tra l'intelligenza emozionale e la comunicazione managerile efficace tra i direttivi dell'Educazione Elementare e Media. Il tipo di ricerca è descrittiva, correlazionale con un disegno non sperimentale, trasversale e di campo. La popolazione è costituita da 100 insegnanti e 20 direttori. Nessun campione è stato rilevato. Sono stati applicati due strumenti con 42 item con alternative di risposte: sempre, quasi sempre, quasi mai, mai. La metodologia per processare i dati è stata la statistica descrittiva, mediante la distribuzione di frequenze assolute e relative. La correlazione è stata fatta dalla formula di Pearson, dando come risultato una correlazione da positiva media a positiva considerevole tra le variabili: intelligenza emozionale e comunicazione managerile efficace. I risultati evidenziano che i docenti e i direttori hanno una visione discrepante. Nonostante, i due gruppi considerano l'intelligenza emozionale come un elemento importante dentro la comunicazione managerile efficace nella Educazione Elementare e Media.

**Parole chiavi:** intelligenza emozionale, comunicazione, relazioni interpersonali.

#### **Introducción**

En este artículo se evidencia que, para lograr una comunicación gerencial efectiva de los directivos con el personal docente, se requiere del conocimiento de las emociones y componentes de la inteligencia emocional, tal que, hagan posible satisfacer el cumplimiento de las normas establecidas por la gerencia y los deberes de los docentes en la Escuela Básica. De allí, la razón de ser de esta investigación, la cual permitirá relacionar los alcances de la inteligencia emocional con el logro de una comunicación gerencial efectiva y a partir de ello, caracterizar y tipificar el proceso de comunicación, vinculándolo con los factores que inciden en la actividad laboral de los directivos y docentes de Educación Básica.

Esta investigación servirá para analizar la relación entre la inteligencia emocional y la comunicación gerencial efectiva, es decir, la actuación comunicativa del recurso humano directivo aplicando las emociones en el proceso educativo; este



planteamiento, es el norte que orienta esta investigación, la cual se estructura como proyecto en cuatro capítulos como se presentan a continuación.

### **Situación problemática**

En la actualidad, la mayoría de las decisiones del ser humano están determinadas por emociones, y, aunque durante mucho tiempo se ha considerado que el coeficiente intelectual es determinante para medir el grado de éxito académico y profesional, en los últimos años se ha puesto de manifiesto la importancia de las emociones en la vida cotidiana, a lo cual se ha dado en llamar como Inteligencia Emocional, según lo refiere Serrano (2002), “existen casos de personas intelectualmente superiores, pero con una vida emocional desastrosa; mientras que, por el contrario, personas que se suponen, tienen un coeficiente intelectual bajo, con pocos estudios, gozan de una vida exitosa y ordenada” (p.84), lo cual pone en evidencia la importancia de las emociones en todos los actos de la vida humana. La llamada inteligencia emocional, considerada a saber de muchos como una combinación entre inteligencia y emociones, la cual produce agudeza y pertinencia en la toma de decisiones en los más variados campos.

De allí que, una de las principales características de las organizaciones la constituye la aplicación de la inteligencia emocional y la diversidad de emociones; de forma tal que, se consiguen empresas industriales, comerciales, de servicios, educativas y otras, no hay dos de ellas iguales, puesto que pueden poseer tamaño y estructuras organizacionales diferentes, debiendo ser tratadas de manera individual y única.

Igualmente, la inteligencia emocional es importante para la supervivencia; de la misma forma, la capacidad de escuchar al prójimo, pensar y hablar con claridad se puede confundir durante una exaltación emocional, por lo tanto, reviste particular importancia el poder tomar el control de las emociones y canalizarlas constructivamente. Es así como, también en el campo educativo, para enfrentar actualmente los desafíos que se imponen; se requiere del empleo de la inteligencia emocional como pieza fundamental, por cuanto tiene un impulso decisivo sobre los factores críticos para el alcance de los objetivos en función del conocimiento, manejo y control de las emociones para la comunicación gerencial de los directivos; así como de la autoconciencia emocional, y aprovechamiento productivo de las emociones de los docentes para el manejo efectivo de las relaciones interpersonales y la empatía entre los mismos.

En Venezuela, el sector educativo no escapa de estas concepciones donde actualmente se debe plantear la enseñanza, fomentando o haciendo que los docentes sean emocionalmente más intelectuales, dotándoles de estrategias y habilidades que les permitan obtener una mayor y mejor comunicación gerencial. En este sentido, el presente trabajo se enfoca a estudiar la relación de eficiencia entre



la aplicación de la inteligencia emocional y el logro de una comunicación gerencial efectiva en el ámbito educativo.

A tal efecto, Montero (2003, p.32) indica que “la importancia de la comunicación en las organizaciones educativas como ente que coordina las funciones gerenciales que cumple el gerente para hacer posible los objetivos propuestos por la organización. Esta acción del gerente educacional le da un carácter circunstancial al proceso de comunicación pues va permitir crear un ambiente operativo y de excelente control, que garantiza la integración y la consolidación de ideas, a fin de desarrollar conocimientos y capacidades dentro de un clima participativo y de comunicación efectiva. Entendida ésta, según Blake y Mouton, (2002, p.152) “como el sentimiento que genera una conducta abierta, dispuesta, relacionada con logros, avances y reconocimientos en la realización del trabajo

No obstante, en lo que respecta a la situación comunicacional en el Estado Zulia, en las instituciones educativas específicamente en la Educación Básica, con frecuencia se observa un nivel de comunicación gerencial escaso; así como una escasa aplicación de las herramientas que ofrece la inteligencia emocional para el manejo de las situaciones educativas como las que presentan las instituciones del Municipio Rosario de Perijá, particularmente en las escuelas en estudio; Villa del Rosario, Tibaldo Almarza Rincón, Felícita de Espinoza y Ziruma, en las cuales no se establece una transmisión efectiva del mensaje entre directivos y docentes, existen barreras en la comunicación gerencial requerida, falta de retroalimentación de la información, así como pérdida de la calidad de la información emitida por los directivos y, donde se denota la ausencia del control, manejo y conocimiento de las emociones que se manifiestan entre los actores del proceso educativo.

Lo anterior posiblemente conlleve a los docentes a mostrar desinterés por el trabajo, presentando síntomas de aburrimiento e irritabilidad que limitan su participación, tolerancia y capacidad en el manejo de conflictos para solucionar problemas en la institución, por lo cual, los directivos no parecen contar con las herramientas que ofrece la inteligencia emocional tales como conocimiento, manejo y control de las emociones, tal como lo demuestran investigaciones realizadas por la Jefatura Escolar del Municipio Rosario de Perijá (2005).

En consecuencia, los gerentes que dirigen las instituciones de Educación Básica, parecieran limitar el proceso de comunicación, concentrándose en la emisión de órdenes, quedando estos procesos en el ámbito de información unilateral, sin atender a los diversos tipos de comunicación vertical, informal y lateral entre docentes y directivos. Asimismo, evidenciando carencia de autoconciencia emocional y aprovechamiento productivo de las emociones que contribuyan a mejorar el proceso comunicativo haciéndolo más efectivo para facilitar de la misma forma el manejo de las relaciones y la empatía necesaria entre éstos y los docentes.

En virtud de lo anterior, se debe propender a la canalización de las emociones para llevar a cabo la superación de las situaciones conflictivas y problemas



cotidianos que acontecen en el ámbito escolar y que pueden generar tensión; tales situaciones deben ser tomadas como puntos referenciales a evitar para generar una comunicación gerencial efectiva y en base a la Inteligencia Emocional, trabajando sus distintas competencias.

El estudio de las variables en la presente investigación, se considera importante porque pretende generar información sistemática y controlada con respecto al beneficio de la inteligencia emocional en el sistema educativo venezolano para el logro de una comunicación gerencial efectiva a través del establecimiento de la relación entre ambas variables por parte de los directivos de las instituciones objeto de estudio, cuyas responsabilidades, afectan las relaciones interpersonales, así como la empatía necesaria que debe existir entre directivos y docentes para el normal desenvolvimiento del proceso educativo.

Es así como esta investigación se justifica desde el punto de vista teórico, por cuanto permite determinar y analizar los aspectos de las emociones presentes en los directivos, a través del aporte de autores reconocidos; asimismo, permite visualizar los componentes de la inteligencia emocional que afectan la comunicación gerencial de los directivos, para una mayor comprensión de una comunicación efectiva que permita considerar las características de la misma y sus tipos en las relaciones con los docentes de las organizaciones educativas de Educación Básica.

Metodológicamente, ofrece las pautas a seguir de los estudios sistemáticos sobre la comunicación gerencial, así como los elementos de la inteligencia emocional inmersos en ésta desde el punto de vista laboral que podrán servir de guía a los directores de las instituciones educativas de las Escuelas Básicas para ser aplicada en una relación comunicativa satisfactoria con el personal docente; a la vez que puede servir de ejemplo y antecedente a estudios posteriores de índole similar.

Desde el punto de vista práctico, sirve de guía a los directivos para detectar las fortalezas y oportunidades de su gestión, en cuanto al proceso de comunicación gerencial, liderazgo que ejerce y como este es considerado por los directivos, a través de los tipos de comunicación que utiliza. Así como, prever situaciones y delinear acciones futuras, mediante el conocimiento y aplicación de los componentes de la inteligencia emocional que permiten el aprovechamiento productivo de las emociones, el buen manejo de las relaciones interpersonales directivos-docentes y la empatía necesaria entre los mismos, creando condiciones favorables en las instituciones educativas.

Lo antes mencionado, enfatiza también el aporte de índole social de esta investigación, puesto que al estudiar la relación entre la inteligencia emocional y la comunicación gerencial, sus características y los diversos tipos que se presentan en las instituciones; se fortalece y amplía el conocimiento de las relaciones interpersonales en el entorno social educativo, en función de lo cual, se analizan las diversas técnicas y estrategias que ofrece ésta en el desarrollo de una comunicación gerencial efectiva.



### Inteligencia emocional

En 1990, Salovey y Mayer, hacen mención por primera vez del término Inteligencia emocional, definiéndola como “un subconjunto de la inteligencia social que comprende la capacidad de controlar sentimientos y emociones propias, así como los sentimientos y emociones de los demás; de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar los pensamientos y las emociones” (p.159). Sin embargo, es Goleman en 1996, quien se encarga de difundirlo; señalando que:

*...la Inteligencia Emocional, permite tomar conciencia de nuestras propias emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que se soportan en el trabajo; así como, acentuar la capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que brindará más posibilidades de desarrollo social (p. 89).*

A este respecto, cuando se habla de inteligencia emocional, se hace referencia a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar los estados emocionales, propios y en los demás. Así mismo, replantea que la comprensión de las emociones puede ayudar en cierta medida proporcionando conocimiento sobre los sentimientos. En tal sentido, se puede tomar como estrategia para emprender la comunicación gerencial efectiva de los directivos con los docentes en Educación Básica. En opinión de Goleman (2003), en el campo educativo, los objetivos que se persiguen con la implantación de la Inteligencia Emocional en la escuela, son los siguientes:

1. Detectar casos de pobre desempeño en el área emocional.
2. Conocer cuáles son las emociones y reconocerlas ante los demás.
3. Clasificar las emociones
4. Modular y gestionar la emocionalidad.
5. Desarrollar la tolerancia en las frustraciones diarias.
6. Prevenir el consumo de drogas y otras conductas de riesgo
7. Prevenir conflictos interpersonales
8. Adoptar una actitud positiva ante la vida.

De forma similar, Tobías y Friedlander (2005), señalan que, en relación con la familia, la regla imperante en cuanto a la aplicación de la Inteligencia Emocional en este sentido, es la siguiente: “Tratar a los hijos como le gustaría que les trataran los demás” (p.84). Si se analiza esta regla se puede encontrar cinco principios:

- Ser consciente de sus propios sentimientos y de los de los demás
- Mostrar empatía y comprender los puntos de vista de los demás.
- Hacer frente de forma positiva a los impulsos emocionales y de conducta y regularlos.
- Plantearse objetivos positivos y trazar planes para alcanzarlos.
- Utilizar las dotes sociales positivas a la hora de manejar sus relaciones.



En función de las apreciaciones anteriores, se puede inferir que, para establecer un programa de Inteligencia Emocional, se deben tomar en consideración una serie de aspectos relacionados con el entorno del alumno, tales como la escuela y la familia, los cuales necesitan trabajar concatenadamente para lograr el cumplimiento cabal de los objetivos perseguidos.

### **Gestión de las emociones**

Según Maturana (1990), las emociones “son disposiciones corporales dinámicas que están en la base de las acciones y que fundamentan toda acción humana” (p.20). De acuerdo con esto, las emociones definen el espacio de acciones posibles a realizar, constituyendo un aspecto de gran relevancia para facilitar los aprendizajes en la educación. En la interacción de una institución educativa, las emociones que fundan las acciones de los directivos son determinantes para el curso que sigue su función gerencial, al favorecer o limitar acciones de una cierta clase, según sea la emoción que la sustente.

De forma similar, Velasco y Bernal (2002), argumentan que las emociones son en esencia impulsos que llevan a actuar, como programas de reacción automática con los que se afrontan situaciones verdaderamente difíciles. En función de lo expuesto, se puede indicar que las emociones son el resultado de muchos procesos simultáneos, los cuales influyen en su exteriorización. De manera tal, que, al ir creciendo el número de estímulos capaces de desencadenarlas, también aumenta la gama de emociones que se pueden expresar. Esto ocurre porque a medida que el individuo se desarrolla va aumentando su capacidad de conectar experiencias.

Lo anteriormente expuesto, pone de manifiesto la importancia de las emociones, positivas o gratas permitirán la realización de acciones favorables para los docentes; mientras que emociones negativas o no gratas no lo permitirán. En función de las apreciaciones anteriores, se puede inferir que la Inteligencia Emocional, debe tomar en consideración una serie de aspectos relacionados con el entorno de los directivos y docentes, los cuales necesitan trabajar concatenadamente para lograr el cumplimiento cabal de los objetivos perseguidos.

### **Componentes de la inteligencia emocional**

Los factores que conforman la inteligencia emocional, permiten al individuo tomar las riendas de sus impulsos emocionales, comprender los sentimientos más profundos de sí mismo y de sus semejantes, manejar adecuada y amablemente las relaciones y desarrollar estas capacidades y en la medida y en el momento justo. Tal como lo enuncia Saz (2002), estos componentes tienen la capacidad de motivar a uno mismo, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de evitar que la angustia interfiera con las facultades racionales, de empatía, identificación y confianza en los demás.



Para Saz (2002), existen una serie de elementos que constituyen los componentes esenciales de la inteligencia emocional, entre los cuales se destacan la autoconciencia emocional, el aprovechamiento productivo de las emociones, el manejo de las relaciones interpersonales y la empatía. Es así como, lo que sentimos tiene importancia y repercusión sobre las acciones. Del mismo modo, las acciones tienen también una clara relación con los sentimientos.

### **Comunicación gerencial efectiva**

La comunicación siempre ha sido considerada como parte fundamental de cualquier proceso donde interactúen dos o más personas. A juicio de Stoner (2004) “es el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir un significado por medio de la transmisión de mensajes simbólicos” (p. 568). De acuerdo con esto, se puede deducir, que la comunicación es un proceso complejo que comprende componentes esenciales, tanto si se habla de comunicación entre personas o de la comunicación institucional. A este respecto, dentro de las instituciones educativas es imperante mantener una comunicación eficaz, dado la compleja red de intercambio de información que tiene lugar en éstas.

En el mismo orden de ideas, Campbell y Corbolly (2002) plantean el proceso de comunicación como el intercambio verbal, escrito, visual para transmitir criterios, informaciones, pensamientos, aspiraciones que pueden influir en el comportamiento de los individuos en los grupos formales e informales. Este proceso contiene cinco elementos: el comunicador, el mensaje, el medio, el receptor y la retroalimentación.

De acuerdo a lo anterior, para que se lleve a cabo una comunicación efectiva, el receptor debe decodificar o descifrar la información que le envía el receptor, la cual puede ser enviada a través de diversos. Una buena comunicación ayuda a la realización de las funciones gerenciales de planificación, organización y control, en otras palabras, es la materia prima para el proceso de toma de decisiones, esta implica información, la cual se trasmite de distintas maneras, tanto formal como informal y para que sea adecuada ntear como el proceso de comunicación en las organizaciones educativas, requiere la presencia todos los elementos antes descritos. Por ello, se hace necesario que los gerentes educativos al dar un mensaje tienen numerosos propósitos a comunicar, tales como: Hacer que los docentes se encuentren satisfechos al ser comunicados con claridad y precisión, esto permite unificar ideas y experiencias.

La comunicación gerencial es un componente a partir del cual, se pueden explicar los logros y desaciertos de las instituciones. Esta variable, permite ver la misma como un proceso a través del cual, se desarrollan ciertas acciones dentro de un compromiso para lograr sistematizar las funciones requeridas en un marco de identidad, comunicación y satisfacción laboral. Permite sincronizar acciones, incorporando elementos fundamentales, como es el caso de la comunicación y las relaciones interpersonales dentro de las funciones que le son propias.



### **Tipos de comunicación gerencial**

En referencia al acto comunicativo, se puede indicar que, éste es de diversos tipos, tal y como lo enuncian Munch y García (2003, p.45) cuando señalan la existencia de cuatro redes para la comunicación:

*...la red entre los integrantes de un mismo nivel; redes abiertas que permiten un flujo directo de la comunicación entre todos los niveles de la organización y que es muy adecuado para la investigación; redes centralizadas donde una persona maneja la información y la transmite a los demás; y redes descentralizadas que presentan mayor eficacia en la comunicación, ya que todos sus integrantes tienen el conocimiento o manejo de la información.*

De acuerdo a lo anterior, las instituciones educativas no escapan a esta connotación, y están gerenciadas por el personal directivo, quienes actúan bajo la responsabilidad de un supervisor, que es el encargado de orientar, facilitar y servir de apoyo al personal directivo. Ambos integran la función de comunicación en diferentes momentos y se sustentan en un proceso de gestión independientemente del nivel educativo de interés. Es necesario destacar que los directores y subdirectores, como miembros del personal directivo tienen designadas funciones específicas, entre estas coordinar eficientemente las instituciones educativas que gerencian, ello involucra, la comunicación gerencial, proceso que permite transmitir una intención a otra persona y así causar un efecto en ella.

### **Metodología**

Bajo una metodología de tipo descriptivo-correlacional-de campo, con un diseño no experimental-transeccional. La población estuvo constituida por cien (100) docentes y 20 directivos de las Escuelas Básicas Nacionales Villa del Rosario, Tibaldo Almarza Rincón, Ziruma y Felícita de Espinoza de la Parroquia Rosario de Perijá, todas pertenecientes al sector oficial.

### **Resultados**

Los resultados de la investigación se obtuvieron mediante la estadística descriptiva, cuyo análisis reflejó que para los directivos casi siempre reconocen los sentimientos de los docentes, se preocupan por conocer a sus docentes y colocan sus obligaciones por encima de sus emociones son disposiciones corporales dinámicas que están en la base de las acciones y que fundamentan toda acción humana. Asimismo, siempre ejecutan en forma efectiva las situaciones emotivas en la institución, proceden de acuerdo con su estado de ánimo para la realización de su labor gerencial y saben guiar los diferentes estados de ánimo de sus docentes argumentan que las emociones son en esencia impulsos que llevan a actuar, como programas de reacción automática con los que se afrontan situaciones verdaderamente difíciles, teniendo conciencia plena de sus emociones, y de las diversas situaciones que confrontan los docentes.



De forma análoga, los directivos aprovechan los estados de ánimo de los docentes en beneficio de la institución, opinan que los docentes con buen estado de ánimo son más productivos y canalizan las emociones para favorecer el funcionamiento de la institución, se preocupan por entender a sus docentes, le agrada estar en armonía con los docentes y se coloca en la posición de sus docentes para la solución de los conflictos. Indicando una correlación de positiva media a positiva considerable.

### **Conclusiones**

Con respecto a la correlación entre las variables Inteligencia Emocional y Comunicación Gerencial Efectiva, tal y como se ha evidenciado se obtuvo una correlación entre positiva media y positiva considerable. A este respecto, tanto los docentes como los directivos establecen la inteligencia emocional como un factor medianamente relevante en la Comunicación Gerencial Efectiva dentro de las Escuelas Básicas.

### **Recomendaciones**

Dar prioridad a la necesidad de dirigir programas y financiamiento para la capacitación en cuanto a la inteligencia emocional y la gestión de las emociones conduciendo al logro de objetivos concretos en la formación de verdaderos gerentes educativos, que consideren la educación desde un punto de vista emotivo y humano. Para esto se requiere preparar a los directivos, ofreciéndole talleres para propiciar aprendizajes significativos, tanto desde el punto de vista teórico como práctico.

Asimismo, es importante establecer convenios con instituciones universitarias y de capacitación quienes cuentan con el personal y la plataforma tecnológica necesaria, con el propósito de brindarle a los directivos la oportunidad de prepararse en el campo de los componentes de la inteligencia emocional.

Sensibilizarse ante la necesidad de desarrollar acciones que conduzcan al cambio de paradigmas, venciendo la resistencia y buscando las mejores vías para mantener y mejorar el proceso comunicativo dentro de las instituciones. Para esto es importante ofrecerles charlas, conferencias, entre otros, sobre las características y tipos de la comunicación a nivel gerencial.

Comunicar a las autoridades educativas del Municipio escolar, su inquietud por obtener el conocimiento de las posibilidades que ofrece la inteligencia emocional en el campo educativo, a fin de que le sean impartidos programas de capacitación docente, con los objetivos, estrategias, recursos y la evaluación adecuados en función de los requerimientos de este nivel específico. De allí, que puedan ser verdaderos transmisores y receptores de la información veraz entre ellos y sus docentes, con lo cual se verá beneficiada la función laboral, conduciendo a un óptimo desempeño por parte de los mismos.



### Referencias bibliográficas

- Ávila, M. (2002). **Efectos de la Comunicación Gerencial, Motivación en el Desempeño y Toma de Decisiones de las Autoridades Universitarias sobre el Rendimiento Laboral del Personal Adscrito**. Cabimas: Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt UNERMB.
- Bavaresco. (2004). **Las Técnicas de la Investigación. Manual para la Elaboración de Tesis, Monografías e Informes**. U.S.A: Editorial Scout, Foresman and Company.
- Blake y Mouton. (2003). **La Comunicación Gerencial y Satisfacción Laboral**. Caracas: Martha Edna Suárez.
- Campbell y Corbolly. (1999). **Técnicas de Desarrollo Organizacional**. México: CECSA.
- Chávez, N. (2001). **Introducción a la Investigación**. Maracaibo: Universo.
- Chourio, (2004) **Efectos de un Programa de Inteligencia Emocional como potenciador de la satisfacción Laboral en Docentes de Educación Inicial y Educación Básica**. Trabajo de grado no publicado. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo.
- Campbell y Corbolly. (2002). **Técnicas de Desarrollo Organizacional**. México: CECSA.
- Chiavenato, I. (2003). **Administración de Recursos Humanos**. 3<sup>o</sup> Edición. Bogotá: Mc Graw Hill
- De Armas. (2003). **Gerencia Educativa**. IUMP. Caracas.
- Flórez (2003) **Enfoques de la Investigación Científica**. Buenos Aires. Pegasso.
- Goleman, D. (2003). **Inteligencia Emocional**. Editorial Kairós. Barcelona, España.
- Haiman, H. (2003). **Supervisión**. U.S.A: Scout Foresman and company.
- Hernández, Fernández y Baptista (2003). **Metodología de la Investigación**. México: Mc Graw Hill.
- Koontz y Wehrich. (2004). **Administración: Una Perspectiva Global**. 10ma Edición. México. Mc Graw-Hill Interamericana.
- Mahon. (2003). **Excelencia. Una forma de Vida**. Argentina:
- Mayo. (1990) **Relaciones Humanas**. McGraw-Hill, Guatemala.
- Maturana, A. (1990) **Aprendizaje Social**. Buenos Aires: Pegaso



- Nones, A. (2004). **Efectos de un programa de Inteligencia Emocional en las Habilidades Intrapersonales e Interpersonales de Docentes de Educación Inicial.** Trabajo de grado no publicado. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo.
- Nuttin y otros (2004). **Como Incrementar la Calidad y Productividad en su Empresa.** México.
- Quinn, (2003). **Maestría en Gestión de Organizaciones.** Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Requeijo, D. y Lugo, A. (2002). **Administración Escolar.** Caracas: Biosfera.
- Reyes. (2003). **Gerencia Académica.** Maracaibo: LUZ.
- Saz, A. (2002) **Inteligencia Emocional.** España: Libro HOBBY CLUD S.A.
- Stoner, F. (2004) **Administración.** México. Mc Graw-Hill.
- Tamayo y Tamayo. (2001). **El Proceso de Investigación.** México: Limusa.
- Salovey y Meyer, J. (1990) **La Inteligencia Emocional.** Barcelona, España: Kairós.
- Serrano, M. (2002). **Inteligencia Emocional en adolescentes de ambos sexos.** Trabajo de ascenso. Universidad del Zulia.
- Shapiro, L. (2004) **La Inteligencia Emocional en los niños.** Buenos Aires, Argentina: Vergara Editor
- Tamayo y Tamayo. (2004). **El Proceso de Investigación.** México: Limusa.
- Vera, J. (2002). **La Inteligencia Emocional y el Rendimiento Académico en Estudiantes Universitarios.** Trabajo de grado no publicado. Universidad del Zulia. Maracaibo.