

Influencia del liderazgo docente, bajo el enfoque de la teoría X y Y de McGregor, en el desarrollo de habilidades socioemocionales



DRA. ALDELYS A. RODRÍGUEZ

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SANTO DOMINGO (UASD), REPÚBLICA DOMINICANA



DRA. HILDA FÉLIZ DE FRANCISCO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SANTO DOMINGO (UASD), REPÚBLICA DOMINICANA



MTRA. NANCY ALONZO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SANTO DOMINGO (UASD), REPÚBLICA DOMINICANA

RESUMEN

El propósito de este estudio es analizar la influencia del liderazgo docente en el desarrollo de habilidades socioemocionales (HSE) del profesorado y estudiantes, utilizando como marco conceptual la Teoría X y Y de Douglas McGregor. El estudio se enfoca en cómo los estilos de liderazgo autocrático (X) y participativo (Y) influyen en la motivación, el clima laboral y el desarrollo de HSE en el entorno educativo. Se argumenta que el enfoque de la Teoría Y, al ser más humanista y alentador, es el más adecuado para desarrollar significativamente la motivación docente y fortalecer el liderazgo pedagógico. Los resultados indican una fuerte correlación entre un liderazgo docente de apoyo (Teoría Y) y el desarrollo de autonomía, responsabilidad y compromiso en el estudiantado, quienes rechazan firmemente los postulados de control estricto de la Teoría X.

Palabras clave: Liderazgo docente, habilidades socioemocionales, teoría de McGregor, motivación, inteligencia emocional.

ABSTRACT

The Purpose to analyze the influence of teacher leadership on the development of socioemotional skills (SES) of teachers and students, using Douglas McGregor's Theory X and Y as a conceptual framework. The study focuses on how autocratic (X), and participatory (Y) leadership styles influence motivation, work environment, and SES development in the school setting. It is argued that the humanistic and encouraging approach of Theory Y is the most appropriate for significantly developing teacher motivation and strengthening pedagogical leadership. The findings indicate a strong correlation between supportive teacher leadership (Theory Y) and the development of autonomy, responsibility, and commitment among students, who firmly reject the strict control postulates of Theory X.

Keywords: teacher leadership, socioemotional skills, McGregor's theory, motivation, emotional intelligence.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo docente es fundamental para mejorar la calidad educativa y fomentar el desarrollo integral de los estudiantes al brindar apoyo socioemocional (HSE). Las HSE, organizadas bajo el marco CASEL, son esenciales para la autoconciencia, la autonomía y la convivencia escolar. Sin embargo, el estilo de gestión del docente está influenciado por sus supuestos subyacentes sobre el estudiante, un fenómeno que la teoría X y Y de Douglas McGregor (1960) ayuda a dilucidar. Esta teoría contrasta el liderazgo autocrático (X), basado en la coerción, con el estilo participativo y humanista (Y), que promueve la motivación intrínseca. A pesar de la conocida influencia del liderazgo, existe una brecha en la aplicación directa de los principios de McGregor como lente de análisis para evaluar el desarrollo de las HSE, lo que justifica la novedad de este estudio. Por lo tanto, el objetivo principal es analizar la influencia del liderazgo docente en las habilidades socioemocionales desde el marco de McGregor. Específicamente, se busca responder: ¿De qué manera la aplicación de los principios de la teoría Y de McGregor en el liderazgo docente puede influir positivamente en el desarrollo de las habilidades socioemocionales del estudiante? Metodológicamente, el estudio se centra en la percepción de los estudiantes sobre el estilo de liderazgo de sus docentes, contrastando el apoyo (teoría Y) con el rechazo al control (teoría X), evidenciando una fuerte correlación entre un liderazgo de apoyo y el desarrollo de características personales positivas en el estudiantado.

MARCO TEÓRICO Y ENFOQUE CONCEPTUAL

La teoría X y Y, desarrollada por Douglas McGregor en 1960, divide el liderazgo en dos estilos contrastantes: el autocrático (X) y el participativo (Y). (Vargas Flores y Vásquez Muñoz 2018) Este marco resulta fundamental para comprender cómo las percepciones de los líderes sobre la naturaleza humana de sus seguidores afectan su estilo de gestión. (McGregor, D. 1960), y, por extensión, la motivación, el clima laboral y el desarrollo de HSE

en la universidad (Vargas Flores y Vásquez Muñoz 2018). Se argumenta que el enfoque de la Teoría Y, al ser más humanista y alentador, (Germán 2011), (McGregor, D. 1960), es el más adecuado para desarrollar significativamente la motivación docente y fortalecer el liderazgo pedagógico. (Vargas Flores y Vásquez Muñoz 2018).

CONCEPTOS DE LIDERAZGO

El **liderazgo educativo** implica la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la entidad educativa. (Leithwood, 2009). (Leithwood y Riehl (2009, p. 20) Este liderazgo es fundamental para mejorar la calidad educativa. (Flessa et al., 2018; Robinson & Gray, 2019; Tian & Huber, 2019; Weinstein & Muñoz, 2018).

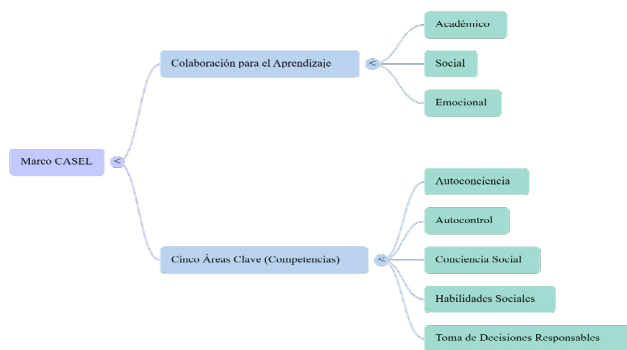
- El **liderazgo pedagógico** es el modelo de dirección cuya eficacia ha sido comprobada, centrándose en el aprendizaje de calidad y el bienestar de todos los estudiantes. (Contreras, T. 2016). Este modelo se basa en una cultura ética y participativa. (Contreras, T. 2016). Los líderes pedagógicos exitosos apoyan a sus equipos mostrando respeto y consideración por sus necesidades personales y sentimientos. (Leithwood y Riehl 2009, p. 20) El objetivo de toda medida en el liderazgo pedagógico es fomentar el desarrollo y el aprendizaje de los alumnos. (Contreras, T. 2016).
- El **liderazgo docente** es un elemento esencial de este modelo, donde el profesor líder asume roles de liderazgo dentro y fuera del aula, (Contreras, T. 2016). Compartiendo su *expertise* para enriquecer los recursos colectivos. (Contreras, T. 2016). El docente líder debe ser un guía y orientador, cumpliendo funciones pedagógicas, cognitivas y afectivas, brindando apoyo socioemocional a los estudiantes para su desarrollo integral. (Lupano Perugini & Castro Solano, 2006).

DIMENSIONES SOCIOEMOCIONALES (HSE/IE)

Las HSE son fundamentales para la gestión y la adaptación, siendo esenciales para el funcionamiento efectivo y las interacciones exitosas. (Flessa et al., 2018; Robinson & Gray, 2019; Tian & Huber, 2019; Weinstein & Muñoz, 2018) La UNESCO (2021) define las HSE como conocimientos, destrezas y actitudes que permiten a las personas relacionarse consigo mismas y con otros de manera saludable. (Domitrovich et al., 2017).

El marco CASEL (Colaboración para el Aprendizaje Académico, Social y Emocional) organiza estas competencias en cinco áreas clave: autoconciencia, autocontrol, conciencia social, habilidades sociales y toma de decisiones responsables. (Aranda Meyer, C., & Luque, L. E. 2024). (Arias et al., 2020). Para el docente, las competencias socioemocionales necesarias incluyen autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. (Hernández Barraza, 2017). Estas competencias permiten generar un clima de confianza en el aula y mejorar la convivencia educativa, (López et al., 2020), creando ambientes protectores y propicios para el aprendizaje. (Goleman y Senge 2016).

Figura 1. Marco CASEL



Fuente: Adaptado de: Relevancia de habilidades socioemocionales en el liderazgo educativo actual: reflexiones de expertos. Anderson, C. J. (2019).

La inteligencia emocional (IE), introducida por Goleman (1996), complementa las inteligencias interpersonal e intrapersonal de Gardner (1995). La IE es relevante en el liderazgo, ya que puede

moldearse y mejorarse mediante métodos didácticos, permitiendo manejar, comprender y reconocer las emociones para actuar con eficacia y automotivación. (Bar-On, 2006).

TEORÍA X Y TEORÍA Y DE MCGREGOR

Douglas McGregor, una figura influyente de las relaciones humanas de mediados del siglo XX, desarrolló las teorías X y Y, (McGregor, D. 1960). (McGregor, 1985; Sahin, 2012; Russ, 2013; Pacesi-la, 2014; Bassous, 2015; Buckley y col., 2015). Basadas en su observación de que el comportamiento del líder depende de lo que piense de sus subordinados. (McGregor, 1985; Sahin, 2012; Russ, 2013; Pacesi-la, 2014; Bassous, 2015; Buckley y col., 2015).

Teoría X: Es una perspectiva pesimista y desconfiada de la naturaleza humana en el contexto laboral. (McGregor, 1960).

- **Aptitudes:** Los empleados tienen una aversión inherente al trabajo, lo evitan y prefieren ser dirigidos. (McGregor, 1985; Sahin, 2012; Russ, 2013; Pacesi-la, 2014; Bassous, 2015; Buckley y col., 2015).
- **Liderazgo:** Se requiere un enfoque en el control, la supervisión estricta y la coerción a través de recompensas y castigos para lograr los objetivos. (McGregor, D. 1960)., López (2013)
- **Consecuencias:** La teoría X promueve un estilo de liderazgo autoritario, (McGregor, D. 1960). lo que puede llevar a una falta de compromiso y motivación, disminuir la productividad, (McGregor, D. 1960). y reprimir la creatividad y la capacidad de innovar. Un liderazgo autocrático o autoritario puede impedir que el personal actúe con libertad. (Roo 2013), (Quintero 2015), En un estudio realizado en México, la teoría X no se relacionó con la satisfacción laboral. (Vargas Flores, A. C., & Vásquez Muñoz, A. 2018).

Teoría Y: Es una concepción humanista y optimista. (McGregor, 1960).

- **Aptitudes:** los individuos están motivados intrínsecamente, buscan la autorrealización, y el esfuerzo físico y mental en el trabajo se considera natural. (McGregor, 1960). (McGregor, 1985; Sahin, 2012; Russ, 2013; Pacesi-la, 2014; Bassous, 2015; Buckley y col., 2015), (Vargas Flores, A. C., & Vásquez Muñoz, A.2018). Los empleados desean tener autonomía y capacidad de tomar decisiones.
- **Liderazgo:** fomenta un liderazgo democrático y participativo. (McGregor, 1960) El líder actúa como facilitador y mentor, brindando apoyo y recursos para que los empleados alcancen sus objetivos. (McGregor, 1960).

- **Principios Fundamentales (alineados con HSE):** autoconciencia, autonomía y creatividad, participación compartida en la toma de decisiones, y confianza en el potencial humano. (McGregor, 1960).
- **Consecuencias:** la teoría Y está correlacionada positivamente con la satisfacción laboral. (Vargas Flores, A. C., & Vásquez Muñoz, A. 2018). El énfasis en la motivación intrínseca fomenta la creatividad y la innovación, ofreciendo una ventaja competitiva. Se ha determinado que la teoría Y es la más adecuada para elevar la motivación en los docentes. (Vargas Flores & Vásquez Muñoz, 2018).

Cuadro I. Vinculación Teoría X Y con estudiantes.

Aspectos	Teoría X (Estudiantes)	Teoría Y (Estudiantes)
Enfoque general	Perspectiva pesimista: se asume que los estudiantes evitan el estudio y necesitan constante supervisión.	Perspectiva optimista: se considera que los estudiantes disfrutan aprender y buscan superarse.
Aptitudes del estudiante	El estudiante solo estudia por obligación, evita las tareas y depende totalmente del profesor.	El estudiante está motivado por aprender, busca mejorar sus capacidades y valora el conocimiento como parte de su desarrollo personal.
Rol del profesor	El profesor asume un liderazgo autoritario, impone normas estrictas y controla el cumplimiento de las tareas.	El profesor actúa como guía o facilitador, fomenta la participación y promueve la autonomía del estudiante.
Principios o fundamentos	Se basa en la disciplina rígida, la obediencia y el control externo.	Se fundamenta en la autonomía, la creatividad, la colaboración y la confianza en el potencial del estudiante.
Consecuencias	El ambiente de aprendizaje se vuelve tenso y poco motivador; se limita la creatividad y el pensamiento crítico.	Se genera un ambiente positivo y participativo; aumenta la motivación, la innovación y la satisfacción académica.
Relación con el aprendizaje	Puede producir rendimiento por obligación, sin verdadero interés en el conocimiento.	Favorece un aprendizaje significativo, basado en el interés y compromiso personal del estudiante.

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de la literatura, julio 2025.

RELACIONES ENTRE LIDERAZGO Y DESARROLLO SOCIOEMOCIONAL

La integración de la teoría X y Y en el liderazgo moderno implica un enfoque situacional donde se reconoce que ningún estilo único es adecuado para todas las situaciones. (McGregor, 1960, (Impulso_06. s.f.). Los líderes modernos deben desarrollar habilidades versátiles, como la habilidad de comunicación (clara, empática y que escuche activamente), Impulso_06. (s.f.). la delegación para fomentar el desarrollo profesional, la motivación (identificar necesidades y reconocer logros), y la resolución de conflictos para mantener un ambiente colaborativo.

El liderazgo pedagógico efectivo requiere el trato adecuado de variables emocionales y motivacionales. (Contreras, T. 2016). Esto se evidencia en:

1. **Liderazgo transformacional y IE:** los estudios demuestran que los comportamientos de los líderes emocionalmente inteligentes se alinean con el liderazgo transformacional. (Sánchez-Núñez, M. T., Patti, J., & Latorre-Postigo, J. M. 2025). El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la comprensión y regulación emocional en docentes, (Majeed et al. 2024). lo que subraya la necesidad de gestión emocional para actuar eficazmente como líder. (Zurita-Ortega et al., 2020)
2. **Desarrollo de HSE por liderazgo Y:** el liderazgo que promueve un clima de confianza (Teoría Y) facilita que los docentes se familiaricen con los problemas y den respuestas coherentes y autónomas. (Vargas Flores & Vásquez Muñoz, 2018). La confianza se desarrolla a través de vínculos emocionales. (Aranda Meyer, C., & Luque, L. E. 2024). Los expertos señalan que un líder debe tener una comprensión profunda de sí mismo (autoconciencia) para regular y mejorar sus debilidades. (Vargas Flores & Vásquez Muñoz, 2018).

3. **Liderazgo socioemocional y ambientes positivos:** el liderazgo asociado a la IE se vincula con estilos como el Liderazgo Positivo, Pedagógico y Distribuido (Aranda Meyer, C., & Luque, L. E. 2024)., los cuales promueven la creación de ambientes laborales positivos y de confianza, fundamentales para el Desarrollo Profesional Docente (DPD) y el bienestar. (Aranda Meyer, C., & Luque, L. E. 2024)., En contextos de crisis (como la pandemia), las HSE (adaptación al cambio, autoconciencia, manejo del estrés) se vuelven cruciales para los líderes. (Aranda Meyer, C., & Luque, L. E. 2024).

Figura 2: Liderazgo docente efectivo.



Fuente: Adaptado de Relevancia de habilidades socioemocionales, Aranda Meyer, C., & Luque, L. E. 2024.

El liderazgo docente debe enfocarse en una concepción más sistémica y equilibrada, promoviendo el desarrollo de las HSE en línea con un modelo que integre el humanismo y la confianza en el potencial humano, tal como propone la teoría Y de McGregor. (Jiménez-León, 2024, p. 29), (Aranda Meyer, C., & Luque, L. E. 2024).

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados indican que el entorno educativo y las habilidades de los estudiantes se alinean fuertemente con los supuestos de la teoría Y, donde se asume que los individuos son automotivados, buscan responsabilidad y disfrutan del trabajo. Esto sugiere un predominio de un **liderazgo docente participativo y de apoyo**.

1. Percepción de un liderazgo basado en la teoría Y (fomento de la autonomía y el apoyo)

Los estudiantes reportan consistentemente altas calificaciones en indicadores de confianza, colaboración y apoyo, lo que apunta a un liderazgo que cree en el potencial intrínseco de los alumnos:

Cuadro 2. Percepción de un liderazgo basado en la teoría Y (fomento de la autonomía y el apoyo)

Indicador (liderazgo docente)	Valoración (acuerdo total o parcial)	Porcentaje de máximo acuerdo (puntuación 5)
Fomento del trabajo en equipo y la colaboración.	96.2% (84.6% en 5 + 11.6% en 4)	84.60%
Promoción del respeto mutuo.	92.6% (81.4% en 5 + 11.2% en 4)	81.40%
Demuestra confianza en mis capacidades para aprender por mi cuenta.	92.6% (74.4% en 5 + 18.2% en 4)	74.40%
Me inspira a ser mejor persona, no solo estudiante.	86.0% (66.8% en 5 + 19.2% en 4)	66.80%
Permite expresar emociones y opiniones libremente.	87.4% (68% en 5 + 19.4% en 4)	68%
Sentimiento de apoyo emocional.	89.1% (72.3% en 5 + 16.8% en 4)	72.30%

Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes Uasd/ Unapec RD 2025.

Estos altos porcentajes de acuerdo (superiores al 86 % en las valoraciones más positivas) sugieren que los estudiantes perciben que sus docentes aplican un estilo de liderazgo que **incentiva la participación, la autodirección y el desarrollo integral**, pilares de la teoría Y.

2. Autopercepción de los Estudiantes Basada en la teoría Y (búsqueda de responsabilidad y motivación intrínseca)

Los estudiantes demuestran consistentemente una autopercepción que rechaza las premisas de la teoría X y confirma los atributos de la teoría Y:

Cuadro 3. Autopercepción de los estudiantes basada en la teoría Y (búsqueda de responsabilidad y motivación intrínseca).

Indicador (atributo de teoría Y)	Valoración (acuerdo total o parcial)	Porcentaje de Máximo acuerdo (puntuación 5)
Esfuerzo por tomar decisiones responsables y reflexivas.	93.4% (78.2% en 5 + 15.2% en 4)	78.20%
Comunicación respetuosa incluso en desacuerdo.	96.5% (85.1% en 5 + 11.4% en 4)	85.10%
Reconocimiento y gestión adecuada de emociones.	91.7% (75.1% en 5 + 16.6% en 4)	75.10%
Asume responsabilidades y busca desafíos.	87.2% (64.7% en 5 + 22.5% en 4)	64.70%
Motivado y comprometido con los objetivos.	87.4% (60.4% en 5 + 27% en 4)	60.40%
Es creativo y cree que el ingenio está distribuido.	86.3% (65.2% en 5 + 21.1% en 4)	65.20%
Disfrute de las tareas (como juego o descanso).	64.9% (42.9% en 5 + 22% en 4)	42.90%
Mantiene la motivación en dificultad académica.	81.0% (58.5% en 5 + 22.5% en 4)	58.50%

Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes Uasd/ Unapec RD 2025.

Estos resultados confirman que los estudiantes en este entorno educativo se ven a sí mismos como **individuos maduros, responsables y automotivados**, lo cual es la premisa fundamental de la teoría Y.

3. La Teoría X y el liderazgo autoritario

La teoría X asume que el personal es inherentemente reacio al trabajo y debe ser controlado y coaccionado. Los resultados del estudio muestran un fuerte rechazo por parte de los estudiantes a las premisas de la teoría X, tanto en su autopercepción como en la percepción del estilo de gestión de sus docentes.

a. Rechazo a las premisas de la teoría X

Las declaraciones que reflejan la visión pesimista de la teoría X obtuvieron los niveles más bajos de acuerdo, evidenciando que los estudiantes rechazan la necesidad de una gestión autoritaria o de la creencia de que son perezosos:

Cuadro 4. Rechazo a las premisas de la teoría X

Indicador (atributo de teoría X)	Discrepancia total (puntuación 1)	Discrepancia fuerte (puntuaciones 1 y 2)	Promedio de valoración (bajo)
No tengo ambición y no quiero salir de mi zona de confort	70.90%	79.0% (70.9% en 1 + 8.1% en 2)	1.79
Para motivarme es necesario el castigo y las recompensas externas	68%	78.9% (68% en 1 + 10.9% en 2)	1.78
Soy perezoso por naturaleza y evito realizar tareas si puedo	67.10%	79.4% (67.1% en 1 + 12.3% en 2)	1.77
Necesito control y supervisión estricta para cumplir con mis tareas	61.80%	72.9% (61.8% en 1 + 11.1% en 2)	1.92
Prefiero ser dirigido y evito responsabilidades	47.40%	64.7% (47.4% en 1 + 17.3% en 2)	2.24

Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes Uasd/ Unapec RD 2025.

El hecho de que el **79.4 %** de los estudiantes discrepe fuertemente de ser “perezoso por naturaleza” y el **72.9 %** discrepe fuertemente de necesitar “control y supervisión estricta”, indica que los estudiantes operan bajo un marco de **auto-disciplina** y **motivación intrínseca**, desafiando las bases de la Teoría X.

b. Percepción de liderazgo autoritario (teoría X)

Los indicadores que evalúan la implementación de un liderazgo puramente autoritario (teoría X) también muestran un fuerte rechazo:

Cuadro 5. Percepción de liderazgo autoritario (teoría X)

Indicador (liderazgo docente de teoría X)	Discrepancia total (puntuación 1)	Discrepancia fuerte (puntuaciones 1 y 2)	Promedio de valoración (bajo)
Mis docentes creen que los estudiantes solo aprenden bajo presión y control	41.90%	60.4% (41.9% en 1 + 18.5% en 2)	2.35
Los docentes suelen imponer autoridad sin escuchar nuestras opiniones	38.20%	53.8% (38.2% en 1 + 15.6% en 2)	2.51

Fuente: Cuestionario aplicado a estudiantes Uasd/ Unapec RD 2025.

La fuerte discrepancia observada (más del **60 %** en contra y más del **53.8 %** en contra) sugiere que, en general, los estudiantes no perciben que el liderazgo docente se base en la creencia de que solo aprenden bajo presión o en la imposición constante de autoridad. Esto corrobora el entorno de Teoría Y percibido anteriormente.

CONCLUSIÓN GENERAL DEL ANÁLISIS

Los resultados demográficos exhiben que la muestra se compone predominantemente de estudiantes de 15 a 17 años (49.1 %) y 18 a 20 años (35.5 %), siendo mayoritariamente de sexo femenino (67.8 %). De un total de 422 estudiantes de las facultades de negocios de la Universidad Autónoma de Santo Domingo y Universidad Apec.

En términos de liderazgo y desarrollo de habilidades, el análisis revela que existe una fuerte correlación entre la percepción de un liderazgo docente de apoyo (alineado con la teoría Y) y el desarrollo de características personales positivas en los estudiantes. El liderazgo docente parece estar orientado a fomentar la autonomía, la responsabilidad y la colaboración, tal como lo reflejan los altos porcentajes de acuerdo en preguntas clave.

El estudiantado rechaza firmemente los postulados de la teoría X sobre la pereza, la falta de ambición y la necesidad de control estricto, indicando un entorno de enseñanza que prioriza la motivación intrínseca y la autogestión, características promovidas por un estilo de liderazgo democrático y de teoría Y.

Línea de investigación futura: centrarse en mover la discusión de la correlación conceptual a la evidencia empírica, utilizando metodologías rigurosas que prueben la teoría Y como el marco ideal para cultivar líderes emocionalmente inteligentes y sistemas educativos centrados en el bienestar y la calidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anderson, C. J. (2019). A leader's emotional self-control and management of others impacts a school's climate.

Aranda Meyer, C., & Luque, L. E. (2024). Relevancia de habilidades socioemocionales en el liderazgo educativo actual: Reflexiones de expertos. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 15(1). <https://doi.org/10.18861/cied.2024.15.1.3588>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.

Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9–33.

Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes: Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Educación*, 42(2), 253–275.

Chen, J., & Guo, W. (2020). La inteligencia emocional puede marcar la diferencia: El impacto de la inteligencia emocional de los directores en la estrategia de enseñanza mediada por el liderazgo instruccional. *Administración y liderazgo de la gestión educativa*, 48(1), 82–105. <https://doi.org/10.1177/1741143218781066>

Contreras, T. S. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la universidad: Una aproximación teórica. *Propósitos y representaciones*, 4(2), 231–284. <https://doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>

Costela, V. R., & Lucena, J. R. (2016). El liderazgo emocional y su repercusión en las instituciones educativas españolas. *European Scientific Journal*, 12(28), 96. <https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n28p96>

Dartey-Baah, K. (2009). Douglas McGregor's theoretical models: Their application in assessing leadership styles. *Academic Leadership*.

Díaz, V. (2011). Relación entre la sociedad del conocimiento, metodología de la investigación y producción científicas estudiantil en estudiantes de medicina, Chile. *Colomb Med*.

Domitrovich, C. E., Durlak, J. A., Staley, K. C., & Weissberg, R. P. (2017). Social-emotional competence: An essential factor for promoting positive adjustment and reducing risk in school children. *Child Development*, 88(2), 408–416. <https://doi.org/10.1111/cdev.12739>

Flessa, J. (2023). Crear sentido en momentos de crisis educativa [Comunicación de conferencia].

- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2001). An EI-based theory of performance. En D. Goleman & C. Cherniss (Eds.), *The emotionally intelligent workplace*.
- Goleman, D., & Senge, P. (2016). *Triple focus: Un nuevo acercamiento a la educación*. Ediciones B.
- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a construct-valid measure. *Journal of Managerial Issues*, 20(2), 255–271.
- Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras universidades? Aportes desde la investigación. Fundación Chile.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2009). ¿Qué sabemos sobre liderazgo educativo? En K. Leithwood (Ed.), ¿Cómo liderar nuestras universidades? Aportes desde la investigación (pp. 17–33). Fundación Chile.
- López, D. (2015). *Motivación como factor influyente en el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Carabobo* [Tesis de posgrado].
- López. (2013). Citado en Vargas, A. C., & Muñoz, A. V. (2018). Propuesta de liderazgo según teoría X-Y de McGregor para desarrollar la motivación en docentes. *Revista Hacedor*, 2(2).
- Madero-Gómez, S. M., & Rodríguez-Delgado, D. R. (2019). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *Ciencias Sociales*.
- Martín, J. (2017). ¿Conoces la teoría X-Y? Recuperado de <https://www.cerem.pe/blog/conoces-la-teoria-x-y-teoria-y>
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3–31). Basic Books.
- McGregor, D. (1960). Citado en teoría X y Y de McGregor en el liderazgo y la gestión de equipos.
- McGregor, D. (1985). The human side of enterprise (pp. 33–57). McGraw-Hill.
- McGregor, D. (1986). El lado humano de las organizaciones.
- Montecinos, C. (2020). ¿Cómo desarrollar competencias socioemocionales que promuevan relaciones profesionales positivas en los centros escolares?
- Pachas, V. (2016). *Liderazgo directivo y la motivación en las instituciones públicas Ugel 7-San Luis* [Tesis de posgrado]. Universidad César Vallejo.
- Quintero. (2015). El liderazgo del director en la integración de la universidad y la comunidad [Tesis de posgrado]. Universidad de Carabobo.
- Roo, A. (2013). *Influencia del gerente educativo en la motivación y el desempeño laboral del personal docente* [Tesis de posgrado]. Universidad de Zulia.
- Sánchez-Núñez, M. T., Patti, J., & Latorre-Postigo, J. M. (2023). Developing emotional and social intelligence in an education leadership postgraduate program. *Escritos de Psicología – Psychological Writings*, 16(1), 53–64. <https://doi.org/10.24310/espies-cpsi.v16i1.14754>
- Talledo Villacís, M. I., Vera Torres, A. R. A., Loor Bermeo, M. J., Loor Bermeo, E. F., & Cantos Ventura, X. M. (2023). El liderazgo docente: Apoyo socioemocional en el aula. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 5095–5113. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4818
- UNESCO. (2021). *Evaluación de habilidades socioemocionales en niños, jóvenes y adolescentes de América Latina: Marco para el trabajo del cuestionario de ERCE 2019*. Documento de programa.
- Vaillant, D., & Marcelo, C. (2021). Formación inicial del profesorado: Modelo actual y llaves para el cambio. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19(4).
- Vargas Flores, A. C., & Muñoz, A. V. (2018). Propuesta de liderazgo según teoría X-Y de McGregor para desarrollar la motivación en docentes. *Revista Hacedor*, 2(2).
- Zurita-Ortega, F., Olmedo-Moreno, E. M., Chacón-Cuaberos, R., Expósito López, J., & Martínez-Martínez, A. (2020). Relationship between leadership and emotional intelligence in teachers in universities and other educational centres: A structural equation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(2), 293.