

SESGOS Y FLEXIBILIDAD COGNITIVA EN LA PERCEPCIÓN DEL LIDERAZGO FEMENINO

Biases and Cognitive Flexibility in the Perception of Female
Leadership

Barrios Rada, Carmen Rosa

Docente-investigador Centro Psicopedagógico y de Investigación en
Educación Superior Universidad Mayor de San Andrés
barriosradacarmen@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-8952-2726>
La Paz - Bolivia

Barrios Rada, José Luis

Docente-investigador Centro Psicopedagógico y de Investigación en
Educación Superior Universidad Mayor de San Andrés
olelatino@yahoo.com
<http://orcid.org/0000-0001-6894-8154>
La Paz - Bolivia

Resumen

El liderazgo femenino tiene percepciones subjetivas contradictorias: si bien se reconoce su aporte, persisten sesgos cognitivos que afectan a su legitimidad. El objetivo del estudio fue: caracterizar la configuración de los sesgos y la flexibilidad cognitiva respecto al liderazgo ejercido por mujeres en la institución policial. El enfoque asumido fue cualitativo con diseño exploratorio-descriptivo. Se utilizó la técnica de grupos focales, con muestra de 30 sujetos, en tres grupos por rango jerárquico (dos de alto rango, uno de rango medio), asegurando la paridad de género. El análisis fue con el software MAXQDA, con codificación mixta: deductiva (constructos teóricos) e inductiva (temas emergentes). Los hallazgos mostraron sesgos de género con un 41.1% y de confirmación 39.3% resultados que demuestran las distorsiones cognitivas que refuerzan estereotipos que asocian la autoridad femenina con lo emocional. Sorprendentemente,

la flexibilidad cognitiva mostró un predominio hacia la adaptación 85.9 %, frente a una menor presencia de planeación 14.1 %, lo que sugiere que las mujeres son vistas como capaces de adaptarse a situaciones variables, pero con menor capacidad en roles estratégicos. Entre los temas emergentes destacan la figura de la mujer líder como “más emotiva” y la “escasa solidaridad”, ambos como obstáculos simbólicos recurrentes. Conclusión: la percepción del liderazgo femenino en la policía está restringida por sesgos persistentes, pero la orientación hacia la adaptación es una posibilidad para transformar la institución policial. En síntesis: “Los sesgos cognitivos restringen, pero la flexibilidad cognitiva impulsa la apertura a los cambios culturales y sociales que demanda la dinámica global”.

Palabras clave: Liderazgo Femenino, Sesgos Cognitivos, Flexibilidad Cognitiva, Institución Policial, Análisis Cualitativo, Género y Autoridad.

Abstract

Female leadership has contradictory subjective perceptions: although its contributions are recognized, cognitive biases persist affecting their legitimacy. This study aimed: to characterize the configuration of biases and cognitive flexibility regarding leadership exercised by women within a police institution. A qualitative approach with an exploratory-descriptive design was adopted. Focus group discussions were conducted with a sample of 30 participants, divided into three groups based on hierarchical rank (two high-ranking, one middle-ranking), ensuring gender parity. The analysis was performed using MAXQDA software, employing a mixed coding approach: deductive (theoretical constructs) and inductive (emerging topics). The findings revealed significant gender biases (41.1%) and confirmation biases (39.3%), demonstrating cognitive distortions that reinforce stereotypes associating female authority with emotionality. Surprisingly, cognitive flexibility predominantly favored adaptability (85.9%), over planning (14.1%), suggesting that women are perceived as capable of adapting to variable situations, but with less capacity in strategic roles. Emergent themes highlighted the female leader “more emotional” and “lacking solidarity”, both recurring symbolic obstacles. In conclusion: the perception of female leadership within

the police force is constrained by persistent biases, yet an orientation towards adaptability presents an opportunity for transforming the police institution. In essence: “Cognitive biases restrict, but cognitive flexibility drives openness to the cultural and social changes demanded by global dynamics.”

Keywords: female leadership, cognitive biases, cognitive flexibility, police institution, qualitative analysis, gender and authority.

1. Introducción

Es un hecho que el acceso de mujeres a roles de liderazgo en instituciones aún se enfrenta a estructuras jerárquicas tradicionales por tanto a distorsiones de pensamiento. La revisión teórica señala que estas dificultades no se explican únicamente por el nivel de formación profesional, sino por la persistencia de sesgos implícitos que afectan la percepción de su competencia, idoneidad, suficiencia, entre otros, para ejercer autoridad, conformando lo que se ha denominado el “laberinto de cristal” (Eagly y Carli, 2007; Heilman, 2012). Por tanto, el liderazgo femenino debe abrirse paso entre inercias culturales y percepciones aún no del todo transformadas.

Interiorizarse sobre la flexibilidad cognitiva y sesgos cognitivos es un eje de estudio principal en el análisis psicopedagógico contemporáneo del liderazgo; al examinar ambos, el investigador puede acercarse con más detalle a los procesos mentales humanos.

Sesgos cognitivos: El estudio de los sesgos cognitivos se originó en la psicología cognitiva en la década de 1960. Estos se conceptualizan como errores consistentes y predecibles en el procesamiento de la información (Heuer, 1999); es decir, juicios imprecisos o distorsionados que intentan interpretar la realidad (García-Campos et al., 2022). Así, Kahneman y Tversky (1972) los describen como juicios subjetivos y sistemáticos, se convierte en un atajo mental o heurístico, usado para evitar recurrir a la lógica o al razonamiento probabilístico. Por tanto, estos atajos mentales se convierten en estrategias de pensamiento que simplifican la información, reducen la complejidad de la información, facilitando respuestas intuitivas y rápidas.

El principal expositor de Sesgos cognitivos, Daniel Kahneman (2011), divide en dos sistemas el pensamiento. El Sistema 1, distinguido por ser rápido, automático, intuitivo y estereotipado, lo que puede provocar errores al asociar información nueva con patrones preexistentes como resultado se estereotipa el pensamiento. En contraste el Sistema 2, es lento, reflexivo y se basa en la deliberación y el uso de lógica para decisiones complejas, siendo inherentemente más preciso. Este segundo evitaría los sesgos de pensamiento.

También los sesgos cognitivos [errores de pensamiento], son considerados como una necesidad evolutiva, la cual permite al cerebro emitir juicios automáticos y adoptar una posición inmediata ante estímulos, facilitando de esta manera la adaptación del sujeto a su entorno (Torres, 2017). Sin embargo, debe considerarse que esta rapidez de respuesta se basa a menudo en información subjetiva o selectiva, lo que conlleva interpretaciones ilógicas o juicios inexactos. (Segura y Romero, 2019; Zautra et al., 2014)

Flexibilidad cognitiva: El concepto acerca de flexibilidad cognitiva se sitúa como la capacidad opuesta, antagónica a la rigidez del pensamiento sesgado, convirtiéndose en un atributo crucial para la adaptabilidad. Esta capacidad, o habilidad de modificar estrategias o perspectivas ante demandas cambiantes (Luria, 1966; Piaget, 1952), es esencial para la vida en cuanto a resolver problemas. Su rol es doble: permite la adaptación a nuevos paradigmas y facilita la planeación estratégica (Vygotsky, 1978). Teóricos como Bandura (1977) y Bruner (1990) vinculan la flexibilidad a la autoeficacia y al aprendizaje contextual. Por tanto, está implicado en la resiliencia, toma de decisiones, habilidades sociales. Esta habilidad permite recorrer entre distintos marcos conceptuales, lo cual resulta clave para construir interpretaciones más integradoras del entorno y para cuestionar respuestas automáticas o prejuicios internalizados. (Ripoll, 2017)

Así desde la neurociencia, esta capacidad se sustenta en la plasticidad cerebral: la facultad del sistema nervioso para reorganizarse, generar nuevos circuitos neuronales y adaptarse tanto a experiencias novedosas como a eventos disruptivos. En este

sentido, la flexibilidad cognitiva no solo refleja una disposición mental, sino también una posibilidad biológica que habilita el cambio de pensamiento y comportamiento en función del contexto. Se trata de una competencia central del funcionamiento ejecutivo del cerebro, estrechamente vinculada al razonamiento fluido y a la resolución eficiente de problemas. En esta línea, el modelo de control ejecutivo propuesto por Miyake et al. (2000) identifica tres funciones clave: la inhibición (suprimir respuestas irrelevantes), la actualización (gestionar información pertinente) y el cambio de conjunto (alternar entre tareas o reglas), todas ellas indispensables para una adaptación flexible y consciente.

De esta manera, mientras que los sesgos cognitivos representan un procesamiento automático y estereotipado que simplifica la realidad y puede conducir a errores sistemáticos en el juicio, en la toma de decisiones; la flexibilidad cognitiva es una capacidad adaptativa del funcionamiento ejecutivo que permite la reflexión crítica, la capacidad de considerar múltiples perspectivas y poder ajustar estratégicamente el pensamiento; resulta crucial para superar los prejuicios y fomentar un liderazgo inclusivo y efectivo. De hecho, los hallazgos de la investigación indican una interrelación significativa y positiva entre ambas variables, lo que sugiere que el desarrollo de la flexibilidad cognitiva es una estrategia clave para reducir los sesgos, especialmente aquellos relacionados con el liderazgo femenino. En consonancia frente a los sesgos que aún inciden en la legitimidad del liderazgo femenino, la flexibilidad cognitiva permite cuestionar ideas, comportamientos y reformular percepciones preconcebidas, abriendo paso a formas de liderazgo más conscientes, adaptativas y pertinentes al contexto institucional

2. Materiales y Métodos

Se utilizó el enfoque de investigación cualitativo, de tipo exploratorio y descriptivo. La metodología utilizada fue la de Grupos Focales (GF), por su facultad en la indagación de percepciones complejas y de significados compartidos en torno a temas sensibles como es el caso de liderazgo femenino en contexto institucionalizado.

2.1. Población y muestra

La población de estudio estuvo constituida por servidores policiales activos pertenecientes a la Escuela Superior de Policías de la Universidad Policial. Se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia. Se formaron tres Grupos Focales, estratificados por rango de esta manera la muestra total fue de 30 participantes. Todos los grupos mantuvieron una composición equitativa de género (cinco hombres y cinco mujeres en grupo) para gestionar un discurso equilibrado.

- **GF 1:** Suboficiales de alto rango (Tenientes Mañana) (n=10).
- **GF 2:** Suboficiales de rango medio (Sargentos Tarde) (n=10).
- **GF 3:** Suboficiales de alto rango (Tenientes Tarde) (n=10).

2.2. Procedimiento y análisis de datos

Las sesiones de GF se realizaron siguiendo un protocolo de guía semiestructurada, diseñada a partir de los constructos teóricos (Sesgos y Flexibilidad). Las sesiones fueron grabadas en audio y transcritas.

Posteriormente se llevó a cabo un análisis de contenido utilizando el software de análisis cualitativo MAXQDA. El análisis combinó dos procesos de codificación:

a) Codificación deductiva: Se utilizaron las categorías teóricas a priori (Sesgo de Género, Sesgo de Confirmación, Sesgo de Autoridad, Flexibilidad-Adaptación, Flexibilidad-Planeación) para segmentar el discurso.

b) Codificación inductiva: Se analizó el surgimiento de categorías emergentes desde los datos.

El análisis se centró en la identificación y descripción de los temas, la cuantificación de las frecuencias de citas (n) o segmentos de discurso codificados se utilizó como un indicador de la prominencia discursiva o el peso de cada tema dentro del colectivo, permitiendo una caracterización descriptiva de los patrones cognitivos.

3. Resultados

El análisis del discurso se organiza en tres ejes:

1. Los sesgos cognitivos como factores restrictivos
2. la flexibilidad cognitiva como factor facilitador, y
3. los impedimentos emergentes percibidos.

3.1. Sesgos cognitivos como factores restrictivos del liderazgo

Los participantes generaron 107 segmentos de discurso relacionados directamente con sesgos cognitivos que restringen la percepción del liderazgo femenino. Como se observa en:

Tabla 1. *Prevalencia de Sesgos cognitivos frente al liderazgo femenino*

Sesgo cognitivo	Frecuencia de citas (n)	Prevalencia (%)
Sesgo de Género	44	41,12
Sesgo de Confirmación	42	39,25
Sesgo de Autoridad	21	19,63
Total	107	100,00

Nota: Frecuencia (n) representa el número de segmentos de discurso codificados.

Los Sesgos de Género (41.1%) y de Confirmación (39.3%) concentraron el 80.4% de las referencias cognitivas negativas. Estas categorías evidencian el discurso que mantiene los errores de pensamiento, siendo el de género el principal sesgo.

Tabla 2. Dimensiones específicas del Sesgo de género

Dimensión del Sesgo de género	Frecuencia de citas (n)	Porcentaje de Sesgo de género (%)
Diferencias como limitantes a la igualdad	16	36,36
Concepto de líder asociado a los hombres	11	25,00
Comportamiento y prejuicios contra equidad	10	22,73
Dificultad en el control emocional y rol de multitarea	5	11,37
Manejo de grupos asociado a hombres	2	4,55
Total	44	100,00

El análisis detallado del Sesgo de Género revela que su principal manifestación es la creencia en “Diferencias [biológicas/naturales] como limitantes a la igualdad” (36. 36%), seguida de la asociación del “Concepto de líder” con atributos masculinos (25.0%). Al discutir la idoneidad para roles de mando, los estereotipos de fortaleza física y la supuesta debilidad femenina fueron recurrentes:

[Cita textual, GF2-Hombre]: “El varón... es más... fuerte... la mujer es un poco más débil en algunos sentidos. Tal vez por el mismo hecho de que es mujer, el hombre a veces no le quiere hacer caso. Piensa que ‘es mujer, no me puede mandar’”.

El Sesgo de Confirmación (39.3%) se presenta como el mecanismo de refuerzo. Los participantes tendían a buscar evidencia para validar el estereotipo de género preexistente (p.ej., que son “emocionales”).

Las demostraciones de autoridad masculina fueron vistas como “carácter”, mientras que las femeninas fueron vistas como “sentimentalismo”.

[Cita textual, GF1-Hombre]: “Yo pienso que, en algunas situaciones, [la mujer] es más... se deja llevar por el sentimentalismo. El varón es un poco más... más directo, más frío si vale el término. A veces [la mujer líder] lo toma muy personal... eso he podido notar”.

3.2. Flexibilidad cognitiva: Adaptación vs. Planeación

El análisis de la flexibilidad cognitiva (92 segmentos) mostró un notable desequilibrio entre sus dos dimensiones principales ver tabla 3.

Tabla 3. Prevalencia de la flexibilidad cognitiva

Dimensión de flexibilidad cognitiva	Frecuencia de citas (n)	Prevalencia (%)
Adaptación	79	85,87
Planeación	13	14,13
Total	92	100,00

La Adaptación (85.9%), entendida como la capacidad de ajustarse a los cambios y aceptar nuevos esquemas (como la inclusión de mujeres en roles de liderazgo), fue abrumadoramente predominante. Pese a los sesgos, los participantes demostraron una alta receptividad basada en la experiencia directa:

[Cita textual, GF2-Mujer]: “Yo he visto... jefas mujeres... que nos han sabido guiar, han sido un ejemplo. La verdad que sí, tenemos buenas líderes mujeres. Como le digo, [depende de] la capacidad, no del género.”

En contraste, la Planeación (14.13%), definida como la capacidad de anticipar o diseñar estratégicamente un futuro donde el liderazgo femenino es la norma, tuvo una presencia discursiva mínima.

3.3. Categoría emergente: Impedimentos al liderazgo femenino

Durante el análisis inductivo, emergió una categoría robusta (n=66 segmentos) sobre los “Impedimentos” percibidos. Estos no son sesgos per se, sino las racionalizaciones de dichos sesgos. La tabla 4 muestra los principales impedimentos mencionados.

Tabla 4. *Categoría emergente: Principales Impedimentos percibidos al liderazgo femenino*

Obstáculo	Frecuencia de citas (n)	Porcentaje (%)
Mujeres líderes más emotivas	20	30,30
No hay solidaridad entre mujeres	10	15,15
Factores educativos, estereotipos y prejuicios	7	10,61
Mujeres apoyan al liderazgo masculino	6	9,09
Mayores riesgos al liderar (acoso, fuerza física)	6	9,09
Otros	17	25,76
Total	66	100,00

El impedimento dominante es la percepción de que las “Mujeres líderes [son] más emotivas” (30.3%), lo que conecta directamente con el Sesgo de Género y Confirmación.

[Cita textual, GF2-Hombre]: “La mujer es un poquito más... se podría decir... más sentimental. El varón... aguanta más. [En el trabajo policial] vienen los problemas, los familiares... y tienes que ser fuerte, y a veces la mujer... se quiebra.”

Un segundo hallazgo crítico fue la “Falta de solidaridad entre mujeres” (15.15%), un tema mencionado recurrentemente. La evidencia de los grupos de mayor rango fue particularmente vívida, describiendo una competencia destructiva.

[Cita textual, GF3-Mujer]: “He visto un grupo de amigas... cuando mi amiga ha venido con una ropa que no le hacía favor, la han juzgado... ¿ya ve? ¿cómo las mujeres te dan palo? Se dan palo, entre ellas, entre ellas se dan palo. Al hombre no le dicen nada... pero las mujeres, ¡uf!, es terrible... En vez de apoyarnos, [nos] colocamos el pie.”

4. Discusión

Los hallazgos del estudio demuestran que la percepción del liderazgo femenino en el contexto policial se configura en torno a una

dualidad: por un lado, la persistencia de sesgos cognitivos arraigados; por otro, el reconocimiento de una marcada capacidad adaptativa.

4.1. La Construcción del prejuicio: Género y confirmación

Los resultados son consistentes con el Modelo de falta de ajuste (Lack of fit model) de Heilman (2012) y la Teoría de la Incongruencia de Roles mencionada por (Eagly y Carli, 2007). Donde la prevalencia del Sesgo de Género, es un indicador de que los juicios se basan en una distorsión cognitiva donde se perciben los atributos de liderazgo tradicionalmente masculinos: (“fuerza”, “frialdad”) y los atributos femeninos esperados (“debilidad”, “sentimentalismo”).

La persistencia del estereotipo de género que asocia lo femenino con la emocionalidad se la puede vincular al concepto de doble vínculo, originalmente acuñado por Batenson (1956), actualmente el término es utilizado para evidenciar los dilemas cuando el receptor emite dos mensajes contradictorios. En un entorno que valora la autoridad y el control, la “emocionalidad” es la crítica que deslegitima el poder femenino. El Sesgo de Confirmación, actúa como el mecanismo de Cognición Social (Fiske, 2018) puesto que el poder influye en la conformación de estereotipos y juicios, perpetuando: los errores pensamiento donde las mujeres son atribuidos a su género “son así”, “se quiebran”, mientras que los de los hombres son atribuidos a la situación “tuvo un mal día”, reforzando el esquema mental preexistente.

4.2. Flexibilidad cognitiva: Adaptación vs. Planeación

En cuanto a la flexibilidad cognitiva la diferencia sustancial entre los niveles mayor de Adaptación frente a la Planeación es un hallazgo significativo en términos de potencial transformador. Esta discrepancia sugiere que la muestra cognitivamente opera desde un “mentalidad de crecimiento” (Dweck, 2006), se están adaptando al liderazgo femenino. La alta Adaptación evidencia que existe una capacidad real de acomodación (Piaget, 1952) frente a los nuevos esquemas de género; los servidores policiales han respondido a la presencia femenina en roles de mando con apertura y reconocimiento, como lo refleja la afirmación: “he visto... jefas mujeres... que nos han sabido guiar”.

En tanto que el bajo registro discursivo sobre Planeación requiere una interpretación contextualizada menos contundente. No debe interpretarse a priori como una incapacidad de las mujeres líderes para la estrategia. Es más probable que, como sugiere Heilman (2012), esto refleja una falta de visibilidad: el sesgo de género puede limitar el acceso de las mujeres a los altos mandos donde se ejerce la planeación estratégica. Si los participantes “no las ven” en esos roles, no pueden conceptualizar ese tipo de liderazgo femenino, creando un círculo vicioso que limita la percepción de esta competencia.

4.3. La Paradoja de la representación femenina

El hallazgo recurrente de la “falta de solidaridad entre mujeres”, identificado en los grupos focales, merece una lectura cuidadosa. Expresiones como “darse palo” (GF3) no deben entenderse como rasgos inherentes al género, sino como respuestas adaptativas ante entornos percibidos como hostiles o de competencia extrema, donde las oportunidades de liderazgo femenino son limitadas. En estos contextos, otras mujeres pueden ser vistas más como rivales que como aliadas, reproduciendo el fenómeno conocido como “Abeja Reina” (Ely & Meyerson, 2008), evidenciado en frases como “colocarnos el pie”.

Asimismo, la referencia a “mayores riesgos al liderar”, que incluye experiencias de acoso, revela que el entorno institucional exige a las mujeres no solo demostrar competencia, sino también sostener una resistencia adicional frente a dinámicas que aún cuestionan su legitimidad en espacios de poder. (Heilman, 2012)

5. Conclusiones

El liderazgo femenino entre los servidores policiales estudiados se encuentra limitado por la presencia del sesgo de género persistente, reforzado por mecanismos de confirmación que operan de forma implícita. La percepción de la mujer líder como “emotiva” constituye una forma de marginación simbólica que asocia la feminidad con la irracionalidad, debilitando su legitimidad en contextos de autoridad.

Sin embargo, el pensamiento institucional no es homogéneo. La presencia de una significativa flexibilidad cognitiva orientada a la adaptación revela una disposición al cambio. Esta plasticidad representa el principal activo cognitivo para la transformación organizacional. El desafío no radica en la capacidad de las mujeres para liderar, sino en las estructuras que perpetúan los sesgos y restringen su visibilidad en roles estratégicos.

Los hallazgos sugieren una ventana de oportunidad institucional para intervenir sobre estos patrones. Se recomienda el diseño de estrategias cognitivo-conductuales orientadas a la transformación en todo el personal de servidores policiales. Finalmente, se debe reconocer la apertura cognitiva evidenciada, esta señala que el cambio es posible, pero requiere que las instituciones dejen de reproducir modelos heredados y comiencen a construir liderazgos que reflejen la diversidad de sus propios contextos.

Referencias

- Bandura, A. (1977). Autoeficacia: hacia una teoría unificadora del cambio de comportamiento. *Revisión. Psicológica.*, 84(2), 191–215.
- Bateson, G., Jackson, D., Haley, J., y Weakland, J. (1956). Toward a theory of schizophrenia. *Behavioral Science* (1), 251–264.
- Bruner, J. S. (1990). *Actos de significado*. Prensa de la Universidad de Harvard
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: La nueva psicología del éxito*. Random House.
- Eagly, A. H., y Carli, L. L. (2007). *A través del laberinto: La verdad sobre cómo las mujeres se convierten en líderes*. Harvard Business School Press.
- Ely, R. J., y Meyerson, D E. (2008). Comportamiento organizacional y búsqueda de empoderamiento: una perspectiva feminista. *Investigación. Gestión*, 17(2), 115–124.
- Fiske, S.T. (2018). *Envidia arriba, desprecio abajo: Cómo nos divide el estatus*. Fundación Russell Sage.
- García-Campos, J., et al. (2022). Tres grandes enigmas de los sesgos cognitivos. *SCIO. Rev. Filosofía*, 22, 45–62.
- Heilman, M. E. (2012). Estereotipos de género y sesgos en el trabajo: el modelo de falta de ajuste. *Roles sexuales*, 68(7-8), 461–471.
- Heuer, R. (1999). *Psicología del análisis de la inteligencia*. CIA.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Strauss & Giroux.
- Kahneman, D., y Tversky, A. (1972). Subjective probability: A judgment of representativeness. *Cognitive Psychology*, 3(3), 430-454.
- Luria, A. R. (1966). *Funciones corticales superiores en el hombre*. Basic Books.
- Miyake, A., et al. (2000). La unidad y diversidad de las funciones ejecutivas: un análisis de variables latentes. *Psicología cognitiva.*, 41(1), 49–100.
- Piaget, J. (1952). *Los orígenes de la inteligencia en los niños*. International Univ. Press.

Ripoll, J. (2017). Flexibilidad cognitiva en adultos mayores. Universidad Cooperativa de Colombia.

Segura-Tobar, C. J., y Romero-Espinosa, O. (2019). Sesgos cognitivos y solución de conflictos a través de TIC. *Foro por la vida*, (7), 47–59.

Torres Salazar, C. A. (2017). Sesgos cognitivos y su relación con el bienestar psicológico en estudiantes universitarios de la Ciudad de Ambato. Ecuador: Ambato

Vygotsky, L. S. (1978). *La mente en la sociedad: desarrollo de procesos psicológicos superiores*. Harvard Univ. Press.

Zautra, A., Kennedy, E., Écija, C., Velasco, L., Cigarán, M., Peñacoba, C., Gallardo, C. y Martínez, A. (2014). *Inteligencia social: aplicación práctica en el contexto educativo. La humanización de las relaciones sociales*. CNIIE

Fecha de recepción: 27 de octubre de 2025

Fecha de aceptación: 28 de noviembre de 2025