

**Gestión de las emociones
en los docentes
universitarios**

GESTIÓN DE LAS EMOCIONES EN LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS.

MANAGEMENT OF EMOTIONS IN UNIVERSITY PROFESSORS.

RESUMEN

El objetivo es identificar el estado emocional de los docentes como posiciones coyunturales en el contexto universitario, a fin de generar procesos de intervención que contribuyan a mejorar sus respuestas. La investigación es concluyente descriptiva de diseño de muestra transversal individual. Se consideró una muestra aleatoria de docentes del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Los perfiles emocionales de los docentes se identificaron en base al test propuesto por Marcelo Manucci, adaptado al ambiente universitario. Además, se implementaron preguntas para observar causalidades y propuestas de soluciones desde la mirada de los docentes. Los resultados evidenciaron que este colectivo, percibe un contexto estimulante para su crecimiento. Ante lo cual manifiestan una actitud optimista frente a las oportunidades. Sin embargo, sus respuestas se basan en mantener su estabilidad y confort sin hacer frente a los desafíos. Por lo tanto se podría concluir que muestran un estado emocional de conformismo frente a las actuales exigencias del entorno institucional y del sistema de educación superior del país.

PALABRAS CLAVES: Competitividad emocional; desempeño docente; gestión de las emociones; modelos de intervención; perfil emocional.

Copyright © Revista San Gregorio 2017. ISSN 1390-7247; eISSN: 2528-7907 ©

ABSTRACT

The objective is to identify the emotional state of teachers as conjunctures positions in the university context, in order to generate intervention processes that contribute to improve their responses. The research is conclusive descriptive of individual transverse sample design. It was considered a professors random sample of the Department of Economic, Administrative and Commerce Sciences of the University of the Armed Forces ESPE. The professors' emotional profiles were identified based on the test proposed by Marcelo Manucci, adapted to the university environment. In addition, questions were implemented to observe the causalities and the proposed solutions from the professors look. The results showed that this group perceives a stimulating context for its growth. To which they express an optimistic attitude to the opportunities. However, their answers are based on maintaining their stability and comfort without facing the challenges. Therefore, it may be concluded that show a conformity emotional state to front today's demands of the institutional environment and the higher education system of the country.

KEYWORDS: Emotional competitiveness; teaching performance; emotion management; models of intervention; emotional profile.

Copyright © Revista San Gregorio 2017. ISSN 1390-7247; eISSN: 2528-7907 ©

 **BETZABÉ DEL ROSARIO MALDONADO MERA**

 Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Ecuador

 brmaldonado@espe.edu.ec

 **JOSÉ JAVIER BUENAÑO CABRERA**

 Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Ecuador

 jjbuenanio@espe.edu.ec

 **KARLA VIVIANA BENAVIDES ESPINOSA**

 Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Ecuador

 kvbenavides@espe.edu.ec

ARTÍCULO RECIBIDO: 3 DE AGOSTO DE 2017

ARTÍCULO ACEPTADO PARA PUBLICACIÓN: 7 DE DICIEMBRE DE 2017

ARTÍCULO PUBLICADO: 31 DE DICIEMBRE DE 2017

INTRODUCCIÓN

En la última década las universidades ecuatorianas se ven abocadas a nuevos desafíos que requieren el replanteo de sus modelos educativos, pedagógicos y de gestión, para dar respuesta a las exigencias derivadas de las políticas de calidad emitidas por los organismos que rigen la educación superior en el país. Hacer frente a estas exigencias demanda la participación protagónica de los docentes. Quienes además de sus actividades propias del proceso de enseñanza-aprendizaje, deben involucrarse en proyectos de investigación, vinculación con la colectividad, diseños curriculares, entre otros relacionados a la gestión universitaria. Al mismo tiempo participar en programas de formación para cumplir con requisitos que definen su categoría docente dentro de la institución.

La situación descrita, pudiera ocasionar estados emocionales que según Manucci (2016) se reflejarían en diferentes comportamientos dentro del contexto universitario, los cuales afectan el nivel de eficiencia de la universidad en su conjunto. El estudio se reviste de importancia en la medida que los procesos de intervención en el ámbito universitario concentran su atención en cumplir indicadores de calidad con fines de acreditación. Como resultado se cuenta con un sistema de educación superior que si bien ha mejorado, aún no se observa los mínimos estándares de calidad propuestos (CEAACES, 2016).

En el ámbito específico de docencia, se enfatiza en incrementar el número de docentes con dedicación a tiempo completo con formación de maestrías y doctorados. Pero no se toma en cuenta la dimensión emocional como estrategia para afianzar los resultados, más allá de solamente cumplir cifras que signifiquen alcanzar su acreditación.

Los resultados de varios estudios coinciden que la inteligencia emocional de las personas

ayuda en la eficiencia de su trabajo. Por lo que ante los múltiples desafíos que enfrentan las universidades, sin duda la inteligencia emocional individual y grupal contribuirán a la eficacia en todos sus ámbitos (García, Escalante, & Quiroga, 2012). Los grupos manifiestan comportamientos colectivos de compromiso, cooperación y creatividad que los convierte en equipos emocionalmente inteligentes, lo que provoca un efecto de sinergia (Goleman & Chermis, 2013).

El objetivo del estudio es identificar el estado emocional de los docentes, como posiciones coyunturales en el contexto universitario, como punto de partida para generar procesos de intervención que contribuyan a mejorar sus respuestas frente a las exigencias actuales. El estudio se realizó en el del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio (CEAC) de la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE aplicando el modelo propuesto por el Dr. Marcelo Manucci.

El documento se estructura como sigue. Se presentan referentes teóricos relacionados con la investigación, en donde se destacan aportes trascendentes de autores como Harvard Howard Gardner, Peter Salovey y Jhon Mayer, Daniel Goleman. Quienes aportaron a la consolidación del concepto de inteligencia emocional y su importancia en el desempeño individual y colectivo. Posteriormente se presenta la metodología de estudio en donde se enfatizan los cuatro estados emocionales propuestos por Marcelo Manucci. A continuación se exponen los resultados obtenidos de la aplicación del test a una muestra aleatoria de docentes universitarios, la discusión y finalmente las conclusiones.

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y COMPETENCIA EMOCIONAL

El cerebro, su estructura, fisiología y funcionalidad, han sido motivo de múltiples estudios que observan una evolución importante en el marco de varias disciplinas asociadas a diferentes áreas de aplicación (Tafur, 2016). Un avance trascendental fue el Coeficiente Intelectual (CI) como medida de la inteligencia de una persona y algunos estudios explicaron su relación con el éxito (Estrella, 2012).

En la década de los 80 Harvard Howard Gardner marcó un hito importante en este campo de estudio, al postular que “los seres

tienen una gama de competencias clave –inteligencias - que existen en diferentes proporciones en diferentes personas” (Albrecht, 2006, pág. 33). A finales del siglo pasado los psicólogos de la universidad de Yale, Peter Salovey y Jhon Mayer proponen el concepto de Inteligencia Emocional (IE) que posteriormente fue divulgado por Daniel Goleman.

La IE se relaciona con la capacidad de las personas para reconocerse a sí mismo, comprender a otras con quienes interactúa y regular sus emociones para beneficio de su proyecto de vida y del contexto donde se desenvuelve (Enríquez, Martínez, & Guevara, 2015). Ha desencadenado múltiples investigaciones e iniciativas que impactan en el desarrollo de diferentes ciencias y ámbitos. En el ambiente empresarial se realizan aportes significativos sobre todo en el área del liderazgo y la promoción e incentivo laboral (Pérez & Rivera, 2015).

El CI es predictor de éxito personal en ciertos ámbitos específicos, diferentes a los que aborda la IE. Mientras más elevado es el nivel de liderazgo, es más importante la IE que el CI y competencias laborales (Goleman, Boyatzis, & Mckee, 2000). La IE de los líderes ayuda en la toma de decisiones adecuadas, en la medida que “permite afinar las intuiciones más acertadas y útiles a la hora de tomar decisiones difíciles” (Goleman & Chermis, 2013, pág. 38).

La sola presencia de IE no asegura el éxito, se requiere un grado de dominio de habilidades que se ponen de manifiesto en el ambiente laboral, a lo que se denomina competencia emocional. Goleman propone cinco dimensiones de competencia emocional, autoconsciencia, autorregulación, motivación, empatía y relaciones. Pero a decir de Albrecht (2006) únicamente las cuatro primeras describen con amplitud aspectos del paisaje interno que definen su comportamiento. La IE podría considerarse como una dimensión de la competencia interna de la persona y la inteligencia social como el conjunto de competencias orientadas a su convivencia con el entorno.

COMPETITIVIDAD EMOCIONAL

El planteamiento teórico y metodológico de la competitividad ha evolucionado en función de los cambios sobrevenidos en los contextos políticos, económicos, culturales, sociales,

entre otros. Porter (1990) define la competitividad de un país como la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, la cual se relaciona directamente con el nivel de productividad. El Foro Económico Mundial se basa en esta definición y la enuncia como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan la productividad de un país (World Economic Forum, 2014).

La competitividad empresarial se relaciona con la capacidad para ubicarse entre las mejores empresas o bien para alcanzar el éxito sostenido en los mercados. Se mide a través de indicadores de rentabilidad, costos y calidad de bienes y servicios (Labarca, 2007). El nivel de competitividad elevado y sostenido de las empresas, determina en gran medida la calidad de vida de sus ciudadanos de un país, que a la vez se traduce en mayores niveles de productividad.

Como se puede observar, la competitividad de una organización tradicionalmente se aborda desde las dimensiones físicas o materiales, sin embargo en sistemas complejos “la competitividad no se mide por la fuerza, el tamaño o la rentabilidad de una organización. La competitividad está relacionada con la capacidad de respuesta de un sistema humano frente a las exigencias de su contexto” (Manucci, 2016, pág. 17).

En este marco, plantea el concepto de competitividad como la “capacidad de respuesta de una organización frente a las demandas del contexto donde lo emocional define la creatividad y la diversidad de respuestas frente a las exigencias de adaptación” (Manucci, 2016, pag. 17). Este enfoque requiere la implementación de nuevos modelos de gestión que reconozcan la importancia de las competencias emocionales de las personas en la mejora sostenida de la productividad.

CLIMA ORGANIZACIONAL E INTELIGENCIA EMOCIONAL

El común denominador entre las organizaciones independientemente de su razón de ser, es que están conformadas por un colectivo humano. Por tanto sus conductas determinan el comportamiento de la organización. A la vez, las distintas formas de actuación individual o grupal, de interrelación con el entorno interno y externo, así como de conductas

frente al cambio, influyen en el nivel de desempeño organizacional (Alles, 2012).

En las últimas décadas uno de los aspectos que toma mayor relevancia es el mejoramiento del ambiente laboral como estrategia clave de la gestión del cambio en las organizaciones. Segredo (2013) propone incorporar a los estudios de clima organizacional la dimensión de comunicación, además de las tradicionalmente consideradas como el liderazgo, motivación, retribución y participación.

Varios estudios relacionados con el clima organizacional en diferentes ámbitos, ratifican las conclusiones de Cooper & Sawaf (1998) sobre la relación entre la IE y las relaciones interpersonales dentro de una organización. Su reconocimiento y regulación provocan cohesión grupal y legitimización del líder.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) señala que las condiciones de convivencia laboral ocasionan situaciones de afectación a la salud, que inciden en niveles de ausencia, tratamientos o incapacidad de los empleados (OIT, 2013). Costos que resultan más elevados que el de implementar programas que apuntalen la calidad emocional del entorno donde se desempeñan.

En el ambiente universitario, Bermúdez, Pedraza & Rincón (2015) manifiestan que el clima organizacional se configura través de la percepción del conjunto de la comunidad educativa, “respecto de las dimensiones: académica, socio-afectiva, administrativa y ética; y se evidencia en las interacciones, vivencias, aspectos estructurales, emocionales y motivacionales que viven los estudiantes” (pág. 6).

GESTIÓN DE LAS EMOCIONES EN EL CONTEXTO EDUCATIVO

Es importante considerar cómo las personas se posicionan frente al desempeño y el contexto, elementos interrelacionados entre sí. Esto se traduce en términos de gestión del individuo en cada uno de los ámbitos de actuación. En consecuencia las emociones constituyen el desencadenante de una perspectiva diferente de la gestión, que reconozca los puntos vulnerables que requieren intervención (Manucci, 2016).

Bisquerra & Pérez (2007) definen cinco dimensiones de la competencia emocional que deben ser consideradas en los modelos de ges-

tión. La conciencia emocional, capacidad para reconocer sus propias emociones y percibir las que configuran su entorno. La regulación emocional, capacidad para manejar las emociones adecuadamente, modificar los factores que la provocaron o autogenerar emociones positivas. La autonomía emocional, capacidad de gestionar sus propias emociones. Las competencias sociales, capacidad de manejar y mantener buenas relaciones con los demás. Las competencias para la vida y el bienestar, capacidad para enfrentar y resolver de manera responsable problemas de toda índole.

En el contexto educativo, la gestión emocional se refiere al conjunto de estrategias implementadas para crear conciencia en los docentes sobre competencias emocionales que deben ser aceptadas, autorreguladas o desarrolladas. La gestión emocional incide en la prevención del estrés y en la mejora de la convivencia entre todos los miembros de la comunidad educativa. Lo que repercute en el comportamiento y desempeño de sus integrantes (Bermúdez-Aponte, Pedraza, & Rincón, 2015, pág. 2).

Además se reconoce la importancia de implementar programas de capacitación para los responsables de conducir las universidades a estados superiores de calidad (Martínez, Hernández, & Gómora, 2016). En esta línea, Villa (2015) se refiere a que los programas de formación de liderazgo, deben contemplar como elemento central las habilidades interpersonales y socioemocionales. Todos los docentes que aspiren a cargos de dirección deben participar de este tipo de programas.

Según Bermúdez (2015) los modelos de gestión han incluir cuatro dimensiones para mejorar el clima organizacional universitario. La académica, referida a los procesos de enseñanza aprendizaje, los ambientes y dinámicas interactivas entre los actores. La socio afectiva, contempla la percepción respecto a las relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad universitaria y la satisfacción ante los estímulos que genera el contexto. La de procesos de gestión y administrativos, ligada a factores que inciden en el clima organizacional. La dimensión ética, conceptos incluidos en el marco normativo.

MODELOS DE INTERVENCIÓN

Manucci (2016) estudió durante más de seis años patrones autodestructivos en diferentes organizaciones, que le llevaron a proponer modelos de intervención con la finalidad de abordar debilidades estructurales. Son cinco fórmulas que permiten a los grupos humanos, al ser parte de una organización, empresa o comunidad, "transformar su dinámica emocional y desarrollar sus potencialidades para adaptarse a nuevas exigencias competitivas" (pág. 18). La propuesta permite responder a tres desafíos sustanciales para la mejora organizacional que se resumen como sigue:

"redefinir la visión del contexto para ampliar la capacidad de análisis y generar respuestas creativas e innovadoras; contener el compromiso emocional de las personas para enfrentar las exigencias de cambio con niveles adecuados de rendimiento; y extender la presencia de la organización en un contexto volátil de intereses heterogéneos con actores globales interdependientes que cambian las condiciones de valoración social". (Manucci, 2016, pág. 19).

El modelo de las experiencias, propone que las experiencias cotidianas surgen de la suma de contenidos y emociones, que constituyen la base de las decisiones. Por lo que los modelos de gestión deben priorizar los componentes cognitivos que manejan las personas y al mismo tiempo la calidad de sus relaciones. De esta forma generar un ambiente propicio para la inspiración de ideas creativas e innovadoras.

El modelo de la transformación constituye una forma diferente de abordar los cambios. Propone la necesidad de contener a las personas frente a las nuevas exigencias del entorno para conseguir la transformación del desempeño colectivo. Parte de la definición clara de un propósito compartido, generar compromiso y lograr la transformación.

El modelo de las alternativas se enmarca en un proceso de transformación de situaciones problemáticas (lo que sucede) en desafíos de desarrollo (lo que se percibe respecto a lo que sucede) y visualización de alternativas de decisión (lo que se proyecta en base a lo que se percibe).

El modelo de la permanencia considera la fortaleza estructural de la organización para

sostener la capacidad de respuesta del colectivo que la conforma, a través de sistemas de gestión más integrados y sensibles.

Por último el modelo de la sustentabilidad, propone la gestión de un crecimiento simétrico en el que se articula la gestión de transformación interna con la transformación de las condiciones de contexto. Se basa en tres dimensiones, la productividad, talento y proyección. En suma se busca generar condiciones de desarrollo en los ámbitos productivos, personales y sociales, en respuesta a las demandas del contexto.

METODOLOGÍA

La investigación es concluyente descriptiva de diseño de muestra transversal individual, se consideraron como elementos muestrales a los docentes del área de ciencias administrativas económicas, administrativas y de comercio de la ESPE. Para definir los perfiles emocionales de los docentes se aplicó el test propuesto por Marcelo Manucci adaptado al ambiente universitario. La recolección de datos se realizó a través de encuesta personal estructurada aplicada a la muestra probabilística aleatoria de docentes del CEAC. Se midió la confiabilidad de las escalas utilizadas mediante el cálculo del Alpha de Cronbach. El procesamiento de datos se apoyó en el software SPSS a través del cual se realizó el análisis estadístico.

Para la adaptación del cuestionario se siguió la metodología implementada por Marcelo Manucci (2016). Por lo que además de las cuestiones relacionadas al perfil emocional, se implementaron preguntas para generar causalidades y propuestas de soluciones desde la mirada de los docentes. Las cuales se deben considerar en la posterior propuesta de intervención.

Siguiendo al mismo autor, para definir el perfil emocional de los docentes universitarios, se toma en cuenta que según las percepciones individuales se definen el paisaje interior y los límites de desarrollo en el contexto organizacional. Estas percepciones configuran el contexto como un espacio estimulante o restringido para el crecimiento personal. Frente a estas características del contexto se pueden observar dos tipos de respuestas, reflexiva o reactiva. Como resultado de la articulación entre los contextos y las modalida-

des de respuesta, se obtienen cuatro estados motivacionales que determinan el comportamiento, tal como se ilustra en la Figura 1.

RESULTADOS

CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

La encuesta se aplicó a una muestra de 85 docentes que forman parte del CEAC. De los cuales, 49 (57,6%) manifestaron ser principales, 22 (25,9%) auxiliares, 8 (9,4%) agregados y 6 (7,1%) docentes estarían en la categoría de no titulares. Además, 58 (68,2%) señalaron ser tiempo completo, 19 (22,4%) medio tiempo y 8 (9,4%) tiempo parcial. Clasificación que se basó en lo que determina el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior del Ecuador (CES, 2017).

Adicionalmente, se observó que las edades de los docentes encuestados varían entre los 28 y 58 años. La media de las edades es de 44 años, el valor más representativo corresponde al 17% de docentes cuya edad es 40 años. En cuanto al tiempo como profesor universitario, varía entre los 3 y 27 años, el valor más representativo es 18,8%, que corresponde a 10 años de actividad docente.

PERFIL EMOCIONAL DE LOS DOCENTES ENCUESTADOS

En la Figura 2 se muestra los porcentajes de respuestas obtenidas por pregunta del test aplicado, cuya escala oscila entre Siempre (4), Generalmente (3), Pocas veces (2) y Nada (1).

Figura 2. Respuestas test contenido + emociones = experiencias (Ver Anexos)

En términos generales, frente al test contenido + emociones = experiencias, el cual determina el estado emocional, los docentes respondieron como sigue. Entre el 57% y el 94% señalan Siempre. Entre un 6% y 29% de docentes responden Generalmente. Entre un 1% y 13% de docentes responden Pocas veces, mientras que Nada responden a penas entre un 1% y 4% de docentes.

Del mismo modo, en la figura 3 se observa la variación de respuestas de los docentes frente al test de posibilidades + oportunidades = alternativas, en donde se obtuvo entre el 66% y el 75% señalan Siempre. Entre un 16% y 31% de docentes responden Generalmente.

Entre un 2% y 12% de docentes responden Pocas veces, mientras que Nada responden a penas entre un 1% y 2% de docentes.

Figura 3. Respuestas test posibilidades + oportunidades = alternativas (Ver Anexos)

Del análisis de las respuestas obtenidas se desprende que un 68,6% de los docentes se encuentran en estado emocional de inspiración, como articulación de un contexto estimulante y respuestas reflexivas. El 20,9% en un estado emocional de conformismo, como articulación entre un contexto estimulante y respuestas reactivas. El 2,2% muestran un estado emocional de inercia, que corresponde a una articulación entre un contexto restringido y respuestas reactivas. Finalmente un 8,3% se encuentran en un estado emocional de conspiración, ante su percepción de contexto restringido y su respuesta reflexiva.

El promedio ponderado dio como resultado un valor de 3,5. De lo cual se puede inferir que el colectivo docente del CEAC de la ESPE, perciben que el contexto estimula su crecimiento. Observan una actitud optimista frente a las oportunidades, sin embargo sus respuestas se basan en mantener su estabilidad y confort sin hacer frente a los desafíos. Por lo tanto se podría concluir que muestran un estado emocional de conformismo frente a las actuales exigencias del entorno institucional y del sistema de educación superior del país.

SITUACIÓN ACTUAL Y ACCIONES DE CAMBIO DESDE LA MIRADA DE LOS DOCENTES

El patrón de respuestas del 41,4% de docentes cuyo estado emocional es diferente al de inspiración, se muestra en la Tabla 1. En donde se observa la percepción de este segmento de docentes respecto a la situación actual, las causas que a su decir provocan tal situación y sus propuestas para mejorar y generar el cambio. Se diferencian las respuestas frente a contenido + emociones = experiencias y a posibilidades + oportunidades = alternativas.

Tabla 1. Situación actual y acciones de cambio desde la mirada de los docentes (Ver Anexos)

DISCUSIÓN

Los resultados observados pueden atribuirse a la excesiva carga de responsabilidad que se traslada a los docentes, frente a las actuales exigencias del contexto de la educación superior en el país. Lo cual coincide con Goleman & Chermis (2013), quienes manifiestan que la tendencia observada en las organizaciones frente a los vertiginosos cambios, es responsabilizar de las mejoras a los grupos de personas que la integran. En su lugar se obtienen menores niveles de productividad, asociados con el detrimento del estado emocional.

En el ámbito educativo la mayor parte de estudios coinciden en señalar que ante las exigencias suscitadas, la tendencia es otorgar mayor responsabilidad al profesor, lo que ocasiona una reacción adversa denominada síndrome de burnout. Desde un enfoque psicológico, se relaciona a una sintomatología de agotamiento emocional, pérdida de identidad, baja autoestima y realización personal y laboral (Pérez-Escoda, Filella, Soldevila, & Fondevila, 2013). Que repercute en la falta de motivación y escasa sensibilidad ante los requerimientos institucionales. Conclusión que coincide con lo observado en el colectivo docente del CEAC, quienes en promedio muestran un estado emocional de conformismo que los impide comprometerse efectivamente con los desafíos que afronta el departamento y por ende por la ESPE.

Pese a esto, se espera que los docentes manifiesten en su relación con los demás, aquellas emociones que sean apropiadas, "lo que es denominado técnicamente Regulación Emocional" (Serrano & Ibáñez, 2015). Los resultados respaldan la necesidad e importancia identificada por los docentes encuestados, de implementar programas de capacitación en temas relacionados a la IE. Que según Paz & Álvarez (2003) son imprescindibles para estimular la reflexión y toma de conciencia sobre la importancia de regular sus emociones para generar respuestas adecuadas en los diferentes ámbitos de actuación laboral.

Las respuestas de los docentes encuestados dejan ver una variedad de situaciones, un grupo mayoritario evidencia respuestas reflexivas ante un contexto que lo perciben estimulante. Un porcentaje no menos importante, perciben un contexto restringido que limita sus posibilidades de crecimiento. La mayoría

coincide en el criterio de mejorar o cambiar el tipo de liderazgo, lo que podría justificarse si se considera, que a mayor nivel de IE se observa un mayor reconocimiento de los roles dentro de los equipos de trabajo, lo que repercute en una mayor eficiencia (Fragoso-Luzuriaga, 2015).

Por otro lado, el docente juega dos roles muy bien definidos y opuestos. Uno como parte del colectivo humano que aporta con su capacidad de respuestas creativas al desarrollo institucional, en los ámbitos de investigación, extensión y gestión. El otro, como responsable de organizar y generar un clima favorable para impulsar el mejor desempeño estudiantil. En este escenario, diferentes investigaciones destacan que quienes muestran mayores niveles de regulación de sus emociones negativas, observan mayor diversidad en sus respuestas y mejor nivel de bienestar (Bisquerra & Pérez, 2012). Por lo que llevar a cabo programas de formación docente en competencias emocionales, impactarían en la formación integral de los estudiantes y en el mejor desempeño en los demás ámbitos de actuación (Molina & Pérez, 2006).

Las respuestas de los docentes encuestados frente a las acciones que se deberían implementar para mejorar el contexto del CEAC redundan en seis aspectos, definir políticas claras, mejorar la comunicación, establecer espacios de participación, generar estímulos y reconocimientos frente a resultados y aportes de los docentes, programas de capacitación en temas relacionados a la gestión de las emociones y mejorar el liderazgo.

Estos aspectos recogen la propuesta de Goleman (2013) respecto a la necesidad de implementar modelos que apunten a mejorar la IE individual y grupal para elevar la eficacia organizativa. Su propuesta sugiere que son las relaciones las que ayudarán a mejorar la IE, por lo que la gestión del talento humano debe orientarse a apuntalar las relaciones entre los individuos y colectivos de la organización. Para mejorar la IE de los docentes, los programas deben estructurarse desde la mirada del impacto en las relaciones interpersonales e intergrupales.

CONCLUSIONES

El perfil emocional de los docentes define su comportamiento y actitudes individuales frente a las exigencias actuales del contexto que influyen en los comportamientos colectivos observados en el CEAC. Adicionalmente, los estados emocionales son dinámicos por lo que los comportamientos observados en el estudio, varían entre aquellos que limitan la gestación de propuestas creativas (conspiración), rechazan todo cambio o innovación (inercia) y no responden frente a las oportunidades de transformar el contexto (conformismo), hasta aquellas manifestaciones de compromiso, cooperación y creatividad (inspiración) que provoca un efecto de sinergia y son quienes generan posibilidades de desarrollo para toda la organización.

Aunque aproximadamente un 70% de docentes se encuentran en un estado emocional de inspiración, es fundamental poner atención al 30% restante, para lograr estimular al conjunto del departamento CEAC hacia resultados de eficiencia exigidos. Es importante señalar que frente a las respuestas observadas, se infiere que el colectivo docente del departamento CEAC se encuentra en un estado emocional de conformismo, por lo que urge implementar acciones de intervención que los movilice hacia un nivel de inspiración.

La mayor limitante en el desarrollo de la presente investigación fue la falta de interés en el tema, ocasionada sin duda por el desconocimiento sobre la importancia que reviste la gestión emocional en el desarrollo de toda organización. Más aun cuando los docentes juegan un rol fundamental al atribuirles la responsabilidad de mejoras en el ámbito universitario. En el de la docencia, al influir en la calidad de formación de los estudiantes. En el de investigación y vinculación, al generar propuestas innovadoras que den respuesta a las necesidades del país. En el de gestión misma, al ser algunos parte del equipo que dirige el destino de la institución.

El estudio constituye el punto de partida para darle un giro a la gestión institucional, a partir de la propuesta de acciones articuladas desde el liderazgo, la gestión del talento humano y el clima organizacional. Gestión que considere como eje fundamental el capital emocional, el cual constituye la base estructural de las experiencias individuales y la

dinámica del desempeño en el colectivo organizacional.

Desde esta perspectiva se proyectan un sin número de propuestas de investigación orientadas a fortalecer el capital humano en el ámbito universitario. Que aun en el común contexto nacional, tomen en cuenta las especificaciones de las universidades públicas, autofinanciadas y cofinanciadas. ¶

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, K. (2006). *Social Intelligence. The New Science of Success* (1 ed.). Barcelona: Ediciones B, S.A.
- Alles, M. (2012). *Comportamiento organizacional* (Tercera ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Bermúdez-Aponte, J. J., Pedraza, A., & Rincón, C. (2015). El clima organizacional en universidades de Bogotá desde la perspectiva de los estudiantes. *Revista electrónica de investigación educativa*, 17(3), 1-12. Obtenido de <http://redie.uabc.mx/vol17no3/contenido-bermudezet.html>
- Bisquerria, R., & Pérez, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educación XXI* (10), 61-81. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601005>
- Bisquerria, R., & Pérez, N. (2012). Educación Emocional: estrategias para su puesta en práctica. *Avances en supervisión educativa*(16), 1-11. Obtenido de <http://hdl.handle.net/2445/111646>
- CES. (15 de julio de 2017). Reglamento de carrera y escalafón del profesor e investigador del sistema nacional de educación superior. Quito. Obtenido de <http://www.ces.gob.ec>
- Cooper, R., & Sawaf, A. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Bogotá: Norma.
- Enríquez, E., Martínez, J., & Guevara, L. (2015). Relación de la inteligencia emocional con el desempeño laboral. *Ciencia y Salud*, 3(11), 41-46.
- Estrella, C. (Noviembre de 2012). Síntesis del libro: *Pedagogía de las emociones de Rafael Bisquerria*. *Avances en Supervisión Educativa*, 3.
- Fragoso-Luzuriaga, R. (2015). Inteligencia emocional y competencias emocionales en educación superior, ¿un mismo concepto? *Revista iberoamericana de educación superior RIES*, VI(16), 110-125.
- García, M., Escalante, M., & Quiroga, Y. (2012). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. *Contribuciones a la Economía*, 1-21. Obtenido de www.eumed.net/ce/2012
- Goleman, D. (2012). *Inteligencia Emocional* (Septuagésima ed.). (T. G. F., Ed.) Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (2013). *The Brain and Emotional Intelligence: New Insights*. Kindle Edition.
- Goleman, D., & Chermis, C. (2013). *Inteligencia emocional en el trabajo* (Tercera ed.). Barcelona: Kairós.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2000). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Debolsillo.
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 13(2), 158-184. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73713208>
- Maldonado, B., Lara, G., & Maya, M. (2017). Actividad emprendedora y competitividad en el Ecuador. *Revista Global de Negocios*.
- Manucci, M. (2016). *Competitividad emocional*. Buenos Aires: B. Argentina S.A.
- Manucci, M. (2017). Texto 1: Curso de Gestión emocional del desempeño frente a los desafíos de cambio en el contexto social. *Competitividad Emocional: El impacto emocional en el desempeño colectivo*(Doctorado en Ciencias de la Administración, FCE-UNLP), 1-10. La Plata.
- Martínez, M., Hernández, M. d., & Gómora, J. (2016). Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana para la investigación y desarrollo educativo RIDE*, 6(12), 1-13.
- Molina, N., & Pérez, I. (2006). El clima de relaciones interpersonales en el aula. *Revista*, XXVII(2), 1-19.
- OIT. (2013). *Prevención de enfermedades. Organización Internacional del Trabajo, Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo y Medio Ambiente*, Ginebra. Obtenido de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_204788.pdf
- Paz, M., & Álvarez, I. T. (2003). Análisis de la relación entre inteligencia emocional, estabilidad emocional y bienestar psicológico. *Univ. Psychol.*, 2(1), 27-32.
- Pérez, N., & Rivera, P. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la amazonía peruana, periodo 2013. Iquitos, Perú: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Facultad de Ciencias Económicas y de Negocios.
- Pérez-Escoda, N., Filella, G., Soldevila, A., & Fondevila, A. (2013). Evaluación de un programa de educación emocional para profesorado de primaria. *Educación XXI*, 16(1), 233-253. doi:10.5944/educxx1.16.1.725
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of notios. *Harvard business review*, 68(2), 73 - 93.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393. Obtenido de <http://scielo.sld.cu>
- Serrano, M., & Ibáñez, M. (2015). La prevención de lasituaciones de impacto emocional en el ambiente laboral. Estudio teórico y análisis de su incidencia en el personal sanitario de la comunidad autónoma de Euskadi-España. *Trabajo y Sociedad*(25), 463-492.
- Tafur, M. (2016). Neuroeconoía y neurociencia. En P. Jiménez, J. Ojeda, A. Quintana, M. Tafur, G. Crespo, A. Fernández, & R. Díaz, *Economía cognitiva* (Primera ed., pág. 445). Quito: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Villa, A. (2015). Importancia e impacto del liderazgo educativo. *Liderazgo pedagógico*(361), 6-11. doi:<http://dx.doi.org/10.14422/pym.i361.y2015.001>
- World Economic Forum. (2014). *Global Competitiveness Report*.



ANEXOS

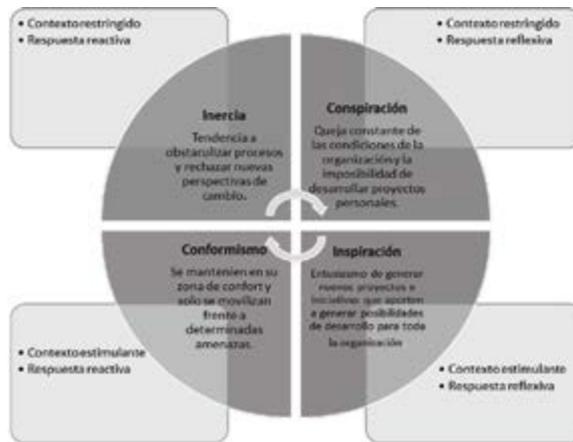


Figura 1. Estados emocionales
Fuente: Elaboración propia adaptado de Manucci (2016)

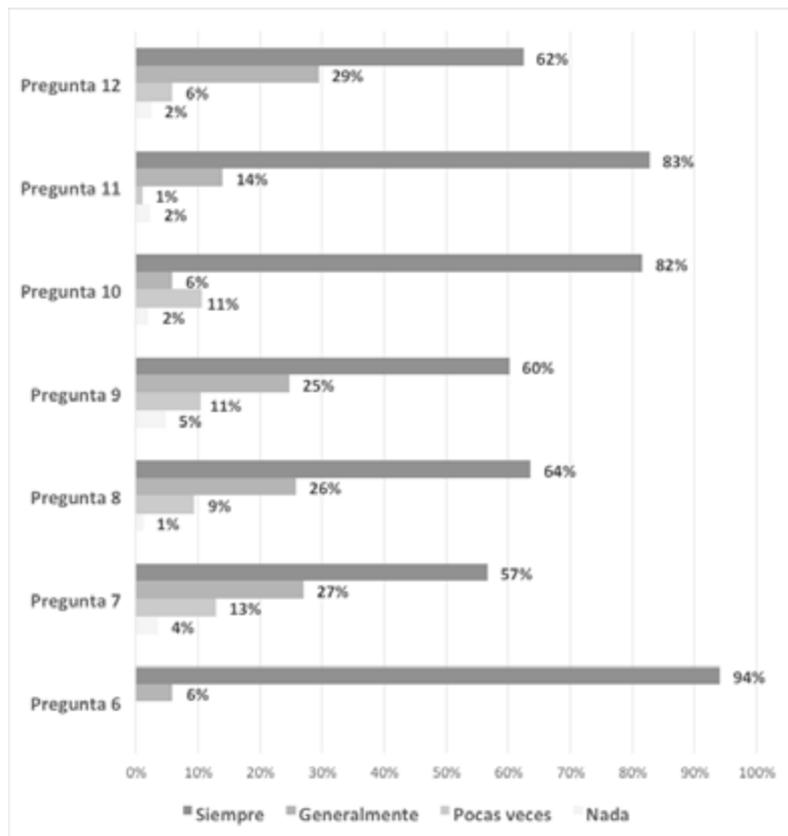


Figura 2. Respuestas test contenido + emociones = experiencias
Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos del test aplicado a docentes.

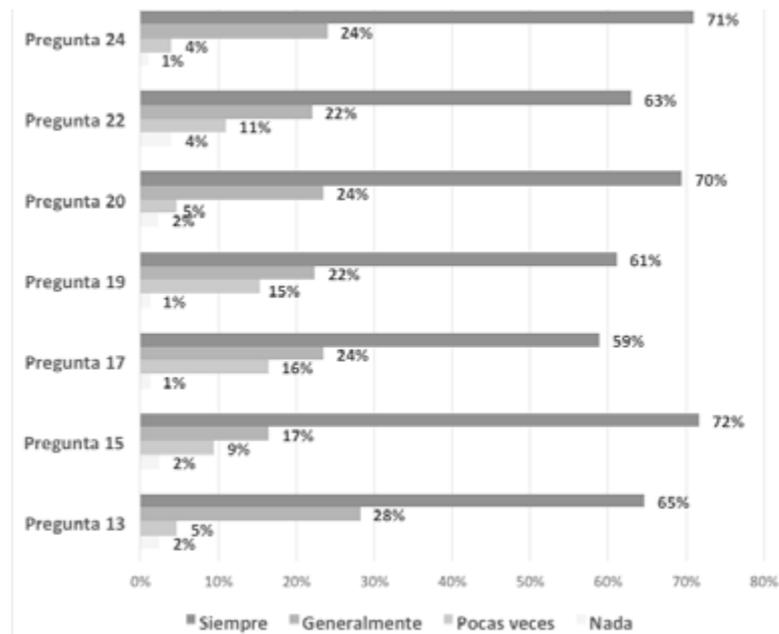


Figura 3. Respuestas test posibilidades + oportunidades = alternativas
Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos del test aplicado a docentes.

CONTENIDOS + EMOCIONES = EXPERIENCIAS

| Paso 1: ¿Qué? Califique la situación actual | Paso 2: ¿Por qué? Explique las causas de esta situación | Paso 3: ¿Cómo? Proponga acciones para cambiar la situación |
|---|---|---|
| No existe comunicación clara. | Mala comunicación 60% Malos o inexistentes canales de comunicación 40% | Espacios de comunicación clara 67% Establecimiento de políticas de comunicación 33% |
| Se mantienen mensajes con distorsión. | Mensajes no directos 92% Mala interpretación de los mensajes 8% | Comunicación directa 83,3% Mensajes cortos y claros 16,7% |
| Inexistencia de un marco emocional positivo para potenciar el trabajo conjunto. | Inexistencia de políticas claras 71,43% Exclusión de grupos 28,57% | Elaborar planes de trabajo 57,14% Estimular al personal 42,86% |
| Inexistencia de posibilidades de participar y aportar ideas para alcanzar los objetivos. | No existe trabajo en equipo 60% No se integra a los docentes 40% | Generar espacios de participación docente 60% Generar políticas claras de participación docente 40% |
| La comunidad académica desconoce la importancia del aporte que realizan los docentes a la institución. | No se toma en cuenta el aporte de los docentes 100% | Generar espacios de difusión de los aportes de los docentes 100% |
| No se reconoce el buen desempeño o aporte al logro de los objetivos, de los docentes. | Inexistencia de políticas de reconocimiento o incentivos 11,11% Autoridades no se interesan 11,11% | Cambiar el estilo de administración 66,67% Mejorar el liderazgo 22,22% Generar políticas de incentivos y reconocimientos 11,11% |
| Los docentes no escuchan opiniones de los estudiantes en el análisis de situaciones generadas en el aula. | Desconocimiento del tema | Capacitación relacionada al tema |
| Los docentes no reconocen que el marco emocional de sus estudiantes influye en sus decisiones. | Falta de tiempo | Capacitación relacionada al tema |
| Los docentes no reconocen que el marco emocional de sus estudiantes influye en sus decisiones. | No se revisan los resultados anteriores | Capacitación relacionada al tema Actualización |

Tabla 1. Situación actual y acciones de cambio desde la mirada de los docentes
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de encuestas aplicadas a los docentes del CEAC.

ANEXOS

POSIBILIDADES + OPORTUNIDADES = ALTERNATIVAS

| Paso 1: ¿Qué? Califique la situación actual | Paso 2: ¿Por qué? Explique las causas de esta situación | Paso 3: ¿Cómo? Proponga acciones para cambiar la situación |
|---|---|---|
| <i>Las autoridades abordan las situaciones de manera particular y subestiman o victimizan a los actores.</i> | <i>Solo se toman en cuenta a pocos 72,73% Se toman decisiones autocráticas 27,27%</i> | <i>Generar trabajo en equipo 54,55% Nuevas autoridades 45,45%</i> |
| <i>Las autoridades no consideran las posibles consecuencias antes de tomar decisiones.</i> | <i>Las decisiones tomadas no afecta a las autoridades 100%</i> | <i>Plantear objetivos comunes 100%</i> |
| <i>Las autoridades no consideran opiniones en el análisis de situaciones.</i> | <i>Solo se contemplan las decisiones de los altos mandos 50% Solo se escucha al más cercano 50%</i> | <i>Ampliar acciones 57,14% Generar espacios para escuchar opiniones de todos 42,86%</i> |
| <i>Los docentes no consideran que el marco emocional de sus autoridades influyen en las decisiones que toman.</i> | <i>Desconocimiento del tema 100%</i> | <i>Capacitación relacionada al tema, charlas sobre el tema 100%</i> |
| <i>Las autoridades no reconocen que el marco emocional de los docentes influye en sus decisiones.</i> | <i>Poco o nulo manejo del marco emocional en el ámbito universitario 100%</i> | <i>Capacitación relacionada al tema 50% Charlas sobre el tema 50%</i> |
| <i>Las autoridades no revisan las decisiones anteriores para no repetir errores.</i> | <i>Repetición de errores por parte de las autoridades 100%</i> | <i>Recomendar a las autoridades revisen errores 100%</i> |
| <i>Las autoridades no consideran múltiples opciones antes de definir decisiones.</i> | <i>Decisiones autócratas 100%</i> | <i>Generar espacios para escuchar las opiniones de todos los docentes del departamento 100%</i> |

Tabla 1(Continuación). Situación actual y acciones de cambio desde la mirada de los docentes
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de encuestas aplicadas a los docentes del CEAC.

