

ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS SOCIALES Y EMOCIONALES COMO HERRAMIENTA EN LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

Artículo



Autoras:

Nereida Carolina Pérez Villegas
Decanato de Ciencias y Tecnología
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA)
Barquisimeto. Edo. Lara. Venezuela
Email: nereida.perez@ucla.edu.ve - nerecperezvillegas@gmail.com

Omaira Rosa Peña Sánchez
Decanato de Ciencias y Tecnología
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA)
Barquisimeto. Edo. Lara. Venezuela
Email: opena@ucla.edu.ve - omairape@gmail.com

RESUMEN

Los seres humanos, representan la fuente principal para crear valor y generar resultados en una organización, producto de esta premisa nace la necesidad de encaminar esfuerzos para identificar, desarrollar y conectar el talento humano. El presente estudio estuvo orientado a proponer estrategias para el desarrollo de competencias sociales y emocionales como herramienta en la gestión del desempeño docente. Se enmarcó en la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo con un diseño no experimental de nivel descriptivo. Para la recolección de la información se emplearon tres instrumentos tipo cuestionario. La población de estudio estuvo conformada por treinta (30) personas: Docentes, Coordinadores de Área y Jefe de Departamento. Para la tabulación y análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva. Los resultados fueron presentados en cuadros y se ilustraron por medio de gráficos de barra. Los hallazgos evidencian que implementar estrategias orientadas al desarrollo de competencias sociales y emocionales, se traducirá en una mejora de los niveles de desempeño docente, asimismo representa una vía para impulsar un conjunto de cambios para adecuar las competencias de los futuros egresados a las demandas de la sociedad del conocimiento, la tecnología y la información.

Palabras clave: Estrategias; Competencias Sociales y Emocionales; Talento Humano Docente; Gestión del Desempeño.

strategies for the development of social and emotional competences as a tool in teacher performance management

ABSTRACT

Human beings are the main source for creating value and generating results in an organization. The result of this premise is the need to direct efforts to identify, develop and connect human talent. The present study was oriented to propose strategies for the development of social and emotional competences as a tool in the management of teaching performance. It was framed in the feasible project modality, supported by a field research with a non-experimental design of descriptive level. Three questionnaire-type instruments were used for data collection. The study population consisted of thirty (30) people: Teachers, Area Coordinators and Head of Department. For the tabulation and analysis of the data, descriptive statistics were used. The results were presented in tables and were illustrated by means of bar graphs. The findings show that implementing strategies aimed at the development of social and emotional competencies, will result in an improvement of levels of teacher performance, also represents a way to promote a set of changes to adapt the skills of future graduates to the demands of the Society of knowledge, technology and information.

Keywords: Strategies; Social and emotional skills; Teacher; Performance management.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad se encuentran en la búsqueda constante del camino a la competitividad y la excelencia, para lograrlo deben explorar nuevos escenarios que permitan orientar todos sus esfuerzos hacia la valoración del conocimiento y el permanente cambio. En este momento, cuando las organizaciones forman parte de un entorno global más integrado, desaparecen las fronteras geográficas y antagonismos tradicionales, la búsqueda de ventajas competitivas que le permitan alcanzar cada vez niveles superiores de desempeño pasa a ser un factor clave.

Dentro de este marco, el esfuerzo del hombre resulta trascendental para el funcionamiento de cualquier grupo social. En efecto, si el talento humano está dispuesto a proporcionar su empeño y dedicación, la organización logrará los objetivos, en caso contrario, será difícil su sostenibilidad en el tiempo, esto ha llevado a colocar en el centro de todo proceso organizacional, al ser humano.

En consecuencia, todas las organizaciones están llamadas a prestar mucha atención a su gente, por cuanto representan la fuente principal para crear valor y generar resultados. Al respecto, Betancourt (2012, p.21), señala que “crear valor es hacer la empresa más atractiva para sus clientes, es decir, para sus accionistas, sus consumidores, trabajadores y la sociedad”, en esta tarea serán elementos fundamentales la forma en que se trata a los colaboradores, la dirección de los procesos organizativos y la coordinación del trabajo.

Es evidente, que estos retos implican necesariamente una visión diferente del rol de las personas y, por tanto, la obligación de buscar nuevas estrategias enfocadas a identificar, desarrollar y conectar el talento humano. Dadas estas condiciones, resulta claro, afirma González (2005), que la gente debe ser una fuente de ventaja competitiva para cualquier organización, por cuanto toda su gestión descansa

en alguna persona encargada de planificar, diseñar una solución, tomar una decisión, coordinar recursos o controlar un resultado. Por tal razón, es cada vez más frecuente que las organizaciones destinen más tiempo y esfuerzos a maximizar el valor que aporta su personal.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, la universidad en general y entre ellas las instituciones públicas, no están ajenas ni divorciadas de esta realidad, pues constituyen todas, sin excepción, organizaciones conformadas por un conjunto de personas orientadas a lograr un fin, para lo cual deben integrar y coordinar un conjunto de recursos, los cuales deben ser manejados con criterios de eficacia y eficiencia, para desarrollar ventajas competitivas sostenibles y añadir valor, ese valor solo puede ser generado por su gente, no es posible obtener un buen desempeño que se traduzca en resultados, sin una buena gestión del talento humano.

En efecto, Camacaro (2009, p.171), sostiene que las universidades “poseen la materia prima necesaria para desarrollar ventajas competitivas sostenibles como productoras del conocimiento, que se pueden transformar en beneficios tangibles”, asimismo destaca, que estos productos de conocimiento son creados por su talento humano, el valor que generen estará “en función de su utilidad y funcionalidad para el desarrollo de las actividades organizacionales” (p. 176).

Como puede observarse, las instituciones de educación superior tienen una doble responsabilidad, formar los profesionales que la sociedad necesita, por cuanto son productoras de conocimiento, su principal output es el conocimiento que incorporan en sus egresados, investigaciones, publicaciones y relaciones con sus stakeholders; pero también, deben preocuparse por la formación de su gente, quienes representan su capital más valioso (docentes, empleados, obreros, autoridades, estudiantes), al cual se suman sus procesos organizacionales

y sus redes de relaciones, elementos que constituyen su capital intelectual (Ramírez, 2015).

Tal como se ha visto, son los conocimientos de las personas, sus competencias, capacidades, destrezas, la aceptación de la sociedad y las relaciones que establece con otras organizaciones de su entorno, parte de los activos intangibles que le permiten a la universidad generar valor presente y futuro; asimismo, son la razón para entender su importancia en la sociedad del conocimiento.

Significa entonces, que en el mundo actual resulta de gran importancia entender al ser humano en su ámbito laboral. Por tanto, aquellas competencias que se consideraban esenciales, cuyo origen fue la Revolución Industrial, que permitían conseguir trabajo, pero no hacer progresar el conocimiento, es necesario transformarlas y sustituirlas por otras, más en sintonía con la sociedad del conocimiento (Punset, 2013).

Con referencia a lo anterior, el educador y experto en creatividad, Robinson (citado por Punset, 2011, p.4-9), afirma que “la economía industrial provocó una cultura organizativa de la educación extremadamente lineal, centrada en los estándares y la conformidad [...] se insiste mucho en elevar los estándares de matemáticas y de lengua, que por supuesto son muy importantes, ¡pero no son lo único que cuenta en la educación!”; un modelo sustentando en organizaciones jerárquicas y centralizadas en las que el ser humano representa un factor más de producción.

Como resultado de esta visión, los criterios importantes para evaluar a los aspirantes a un puesto de trabajo se habían centrado en medir el coeficiente intelectual, los contenidos académicos eran mucho más importantes (dominio de conocimientos básicos y especializados) que la creatividad y la innovación; competir y no colaborar o trabajar en equipo resultaba la regla.

Sin embargo, las reglas del trabajo están cambiando, esas transformaciones llevan a incorporar otros elementos de interés, además de la experiencia y la preparación, es

necesario que los individuos aprendan a manejarse consigo mismo y con los demás, estas destrezas son cada día más, los determinantes a la hora de elegir a quien contratar, quien se retiene o se asciende (Goleman, 2010; Bisquerra y Pérez, 2012).

En consecuencia, bajo las condiciones antes descritas ningún empleo está asegurado, por lo que el concepto de empleabilidad pasa a ser importante, es decir, el conjunto de:

Competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y de formación que se les presenten con miras a encontrar y conservar un trabajo decente, progresar en la empresa o al cambiar de empleo y adaptarse a la evolución de la tecnología y de las condiciones del mercado de trabajo. (Recomendación 195-Organización Internacional del Trabajo, 2005, p.4)

Aunado a lo anterior, es evidente que un buen desempeño es una condición no sólo para la permanencia de la organización en el tiempo, sino para un crecimiento con éxito. De allí, la importancia de definir estrategias de gestión que promuevan un mejor rendimiento del talento humano en las organizaciones. En este sentido, es necesario desarrollar esfuerzos orientados a comprender de forma sistémica a los empleados, como orientarlos, guiarlos, hacerlos crecer a objeto de potenciar la competitividad de la organización.

Visto desde esta perspectiva, en la actualidad la gestión educativa debe preocuparse, entre otros aspectos, por despertar en las personas que integran el equipo de trabajo actitudes positivas que contribuyan con el crecimiento y desarrollo de la organización. Sobre la base de las consideraciones anteriores, las instituciones de educación, específicamente las de educación superior y sus protagonistas (autoridades, docentes, empleados, obreros y estudiantes), deben generar las respuestas que exige la realidad actual (UNESCO, 2000).

Sin lugar a duda, los centros de educación superior están destinados a desempeñar un rol fundamental en la sociedad

del conocimiento, en la que los esquemas clásicos de producción, difusión y aplicación del saber tienen que experimentar una profunda transformación. La universidad debe anticiparse al futuro para preparar a personas capaces de sobrevivir en un entorno que cambia a una velocidad abismal, que separa la sociedad en la que se adquirieron los aprendizajes de la sociedad en la cual se requiere ponerlos en práctica.

Al respecto, Robinson (2012, p.10), señala que:

El mundo nunca había cambiado tan rápido como ahora. Nuestra mayor esperanza de cara al futuro es desarrollar un nuevo paradigma de la capacidad para llegar a una nueva dimensión de la existencia humana. Necesitamos propagar una nueva apreciación de la importancia de cultivar el talento y comprender que este se expresa de forma diferente en cada individuo. Tenemos que crear marcos (en las escuelas, en los centros de trabajo y en los estamentos públicos) en los que cada persona se sienta inspirada para crecer creativamente.

Dentro de este marco, el papel del facilitador debe adaptarse a estas nuevas demandas y entender que al estar frente a una clase representa una guía para los socios de aprendizaje, una figura que anima, convence, explica, motiva, inspira y entusiasma, por tanto, debe hacer uso de todas sus capacidades. Significa, que el encargado de educar “debe ser consciente que sus sentimientos y su relación con lo que imparte son intrínsecos al proceso y tienen un impacto sobre el mismo. No podemos aislar nuestras personalidades del proceso de enseñanza” (Fundación Marcelino Botín, 2008 p. 26).

En ocasiones, los docentes se quejan de la poca motivación que demuestran los estudiantes o el bajo rendimiento que evidencian sus calificaciones, ante tal situación buscan un gran número de factores externos para justificar esta realidad, pocas veces atribuyen la causa de estos resultados al insuficiente conocimiento emocional que poseen los estudiantes y los docentes de sí mismos y de

todos aquellos que los rodean, la incapacidad que en muchas ocasiones se demuestra para entender a los demás y colocarse en el lugar del otro (Moreno, citado por Collell, 2003).

En efecto, si el docente universitario no adquiere las competencias necesarias para gestionar sus propias emociones, no puede enseñar a sus estudiantes para que éstos desarrollen esta competencia tan importante en el mundo laboral de hoy. En consecuencia, esta situación afecta su rendimiento y perturba su relación con los socios de aprendizaje, “para poder dirigir a otros, para poder ayudar a otros, es preciso descubrirse a uno mismo” (Jaworski, citado por Goleman, 2010, p.88).

Con referencia a lo anterior, en la UCLA se han impulsado iniciativas orientadas a trasladar el foco de atención principal de la adquisición de conocimientos y habilidades, hacia una formación de carácter integral. En efecto, su Modelo Educativo (UCLA, 2012, p. 8), expresa que “los programas académicos deben estar orientados hacia la formación integral en términos de ir articulando de forma permanente el aprender a ser, a conocer, a hacer y a convivir, para desarrollar armónicamente los aspectos cognitivos, afectivos, axiológicos y prácticos” (p. 7), situación que implica un cambio en la “concepción del estudiante como objeto de la formación profesional a la de sujeto de la formación profesional”.

Ahora bien, esta forma de entender la relación pedagógica, así como el sentido atribuido a la misma, posibilita a los estudiantes una forma de comprenderse a sí mismos como sujetos sociales, de tal modo que, junto con perfeccionar su condición humana, puedan ver incrementadas sus posibilidades de inserción y realización en el ámbito laboral. Sin embargo, el camino por recorrer todavía es largo y requiere sumar esfuerzos que permitan consolidar este nuevo modelo educativo.

Resulta claro, que la transformación social producto del auge de las nuevas tecnologías, la globalización y un mayor

conocimiento sobre lo que somos, generan la necesidad de desarrollar nuevas competencias que le permitan al individuo adaptarse con éxito a los acelerados cambios y a la diversidad. En tal sentido, el aprendizaje social y emocional permite al ser humano conseguir los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para reconocer y manejar las emociones, demostrar interés y preocupación por los otros, establecer buenas relaciones y manejar los desafíos de la vida de forma constructiva (CASEL, 2008).

A partir de los supuestos anteriores, se evidencia claramente la necesidad de desarrollar competencias emocionales y sociales en el talento humano, debido a que aprender a compartir y comprender las emociones tiene una fuerte incidencia en la vida laboral. Ante esta situación, la interrogante que surge a la gerencia educativa es la siguiente: ¿cuáles son las acciones que deben ejecutar los gerentes para lograrlo? Al considerar lo planteado, es indudable que para dar respuesta a la necesidad de gestionar la emotividad en entornos profesionales, es preciso diseñar las estrategias adecuadas.

METODOLOGÍA

El presente estudio, estuvo enmarcado en la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de campo con un diseño no experimental de nivel descriptivo, con la finalidad de desarrollar la Fase I, el Estudio Diagnóstico, y de una investigación documental para desarrollar la Fase II Estudio de Factibilidad; Fase III Diseño del Proyecto y Fase IV Implantación, evaluación y prospectiva.

Al respecto, Muñoz (2000, p.207), destaca que la investigación de campo “...es la que se realiza directamente en el medio donde se presenta el fenómeno de estudio...”, por tanto, sitúa al investigador en contacto directo con el objeto estudiado, es decir, se estudian los hechos en su lugar de acción, para conocer la realidad donde se producen los fenómenos.

Cabe agregar, señala Balestrini (2006), que dentro de los diseños de campo se encuentran los no experimentales, en el cual se ubican los proyectos factibles, los cuales afirma Hernández, Fernández y Baptista (2003, p. 5), “representan un conjunto coherente de operaciones y acciones que permiten investigar y modificar una situación educativa en un contexto determinado, para mejorar sus condiciones y la de la población donde interviene”.

Asimismo, este estudio se enmarcó dentro de un diseño no experimental transeccional, por cuanto no se manipularon deliberadamente las variables de estudio; el investigador solo observó la situación existente en el Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA. En lo referente al nivel, la investigación se ubicó en el nivel descriptivo, debido a que solo se describen situaciones y eventos.

En lo tocante a la población, se trabajó con una población muestral conformada por Docentes, Coordinadores de Área y Jefe de Departamento, treinta en total (30), que pertenecen a siete (7) áreas, cada una de estas tiene un Coordinador asignado y todos dependen del Jefe de Departamento.

Por otra parte, en relación con el diseño de la investigación, este estudio se desarrolló en cuatro fases: (a) Fase I: Estudio Diagnóstico; (b) Fase II: Estudio de Factibilidad; (c) Fase III: Diseño de la propuesta; y (d) Fase IV: Procesos de implantación.

Con respecto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, para la compilación y adquisición de la información apropiada para alcanzar los objetivos planteados en la presente investigación, se utilizó la encuesta y la revisión documental. Para ello, se empleó como instrumento, el cuestionario.

Es importante resaltar, que para el diseño del cuestionario se tomó como fundamento los resultados de las investigaciones realizadas por Hay Group con el apoyo del psicólogo Daniel Goleman y el profesor de comportamiento

organizacional de la Universidad de Harvard, Richard Boyatzis, sobre herramientas de evaluación y desarrollo.

En este orden de ideas, este grupo de especialistas ha perfeccionado una medida de la inteligencia emocional utilizando la perspectiva de 360°, denominada Inventario de Competencias Sociales y Emocionales (ESCI), un modelo de inteligencia emocional construido para predecir la efectividad y el rendimiento personal en el mundo laboral y empresarial. Sobre la base de las consideraciones anteriores, se diseñó un cuestionario para el cual se utilizaron las competencias definidas en el inventario ESCI. Cabe agregar, que el instrumento estuvo apoyado en una Escala tipo Likert.

A los efectos de desarrollar una perspectiva de 360°, se utilizaron tres instrumentos diferentes, uno dirigido a los docentes, para obtener el autoconocimiento de sus competencias; el segundo, orientado a los Coordinadores de Área, para conocer la percepción del Coordinador sobre los docentes adscritos a su área, tomando en consideración su rol como jefe inmediato y, por último, un cuestionario dirigido al Jefe de Departamento, para obtener la visión global sobre el desempeño en el Departamento.

A fin de verificar la validez de los instrumentos, se sometieron a la consideración de especialistas, para lo cual se entregó copia conjuntamente con la matriz de validación a tres (3) expertos. Por otra parte, a fin de conocer la confiabilidad se realizó una prueba piloto con los docentes que pertenecen al Programa Ingeniería de Producción del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA. Para determinar la confiabilidad, se utilizó el método Alfa de Crombach, los resultados obtenidos evidenciaron una alta confiabilidad de los instrumentos.

Una vez concluida la etapa de recolección de datos, se iniciaron las fases de procesamiento y análisis de datos, los cuestionarios fueron analizados de forma manual a través del uso de la estadística descriptiva que generó las frecuencias relativas y porcentuales, reflejadas en cuadros y gráficas de

barras.

RESULTADOS

En relación con la Fase I de la investigación, el Diagnóstico, los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe de Departamento de Estudios Básicos y Sociales del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA, evidencian que el talento humano posee competencias en las áreas cognoscitiva y pedagógica, no obstante, existen un conjunto de limitaciones en las competencias emocionales y sociales, las cuales se convierten en áreas potenciales de mejora en la búsqueda de un desempeño efectivo.

Significa entonces, que los docentes expresaron tener capacidad de identificar y controlar sus emociones, asimismo conocen como éstas pueden influir sobre su desempeño, es decir, poseen conciencia emocional. Sin embargo, muestran problemas con respecto a la valoración adecuada de sí mismos y la autoconfianza. Asimismo, son poco competentes al momento de ejercer control sobre sus emociones. En efecto, un porcentaje significativo requiere desarrollar esta habilidad asociada a la dimensión autogestión de la inteligencia emocional, principalmente las áreas de autocontrol emocional, transparencia, adaptabilidad e iniciativa.

Por otra parte, los resultados demuestran limitaciones en la capacidad de los docentes para adaptarse a situaciones cambiantes, así como para recibir realimentación y corregir fallas. En ese mismo orden de ideas, se pudo constatar la presencia de problemas relacionados con la disposición para actuar sobre oportunidades que permitan mejorar el desempeño, así como para estimular lo mejor en las personas.

De igual manera, la información obtenida revela puntos de dificultad asociados con la aptitud social del talento humano, específicamente en la dimensión conciencia social,

determinada a través de los indicadores empatía y conciencia organizacional, puesto que los resultados demuestran problemas en la capacidad de los docentes para estar atentos a las personas de su entorno laboral y sentirse integrados a un equipo de trabajo.

Seguidamente, para la Fase II: Estudio de Factibilidad, se realizó un estudio de mercado, técnico y financiero, los cuales permitieron establecer la viabilidad de la propuesta. Con respecto al estudio de mercado, las conclusiones permitieron determinar que existe un número importante de docentes a los cuales dirigir estas estrategias, asimismo se estima un crecimiento a futuro producto del aumento de la matrícula estudiantil y la oferta de nuevas carreras. Desde el punto de vista técnico, el proyecto resultó totalmente factible, debido a que la institución dispone del talento humano y los recursos físicos necesarios para el diseño y puesta en práctica de las estrategias. Finalmente, en el ámbito económico, también resulta viable por cuanto los costos asociados al mismo pueden ser asumidos por el Departamento, a través del uso de sus instalaciones, talento humano, recursos materiales y tecnológicos.

Una vez obtenida la viabilidad del proyecto, se inició el desarrollo de la Fase III: Diseño de la Propuesta, cuya finalidad estuvo orientada a proporcionar a los docentes una herramienta que contribuya con el desarrollo de competencias sociales y emocionales, la cual permitirá mejorar sus niveles de desempeño.

En tal sentido, este proyecto estuvo apoyado en el aprendizaje social y emocional como proceso que contribuye a potenciar en el individuo un conjunto de destrezas en las áreas social, emocional y ética, las cuales representan un complemento de sus habilidades cognitivas e intelectuales y le permiten obtener un desarrollo integral como ser humano (Punset, 2013). En efecto, aprender a gestionar las emociones es una vía para que las personas logren ser más competentes, tanto en su vida personal, académica como laboral (Fundación Eduardo Punset, 2017).

Ahora bien, en las instituciones universitarias, señalan Castañeda et al (2007, p.112), “el quehacer universitario ha estado centrado en el aprender a conocer y hacer, descuidándose los otros dos pilares fundamentales que rigen la educación de este siglo... el aprender a ser y convivir”. De hecho, afirma Fiol (citado por Castañeda et al, 2007), que el diseño de sus diferentes programas de formación se ha concentrado en el perfeccionamiento del conocimiento (saber) y habilidades (saber-hacer), descuidando otra faceta importante del ser humano, sus actitudes (saber ser). En consecuencia, el perfil del docente universitario y los criterios utilizados para el seguimiento y evaluación de su desempeño docente, se han formulado sobre la base de las mismas consideraciones.

Dentro del marco de las observaciones anteriores y de acuerdo con lo expresado en el Modelo Institucional para la Evaluación Integral del Docente Universitario de la UCLA (UCLA, 2005, p. 8), se considera que el “docente debe poseer características cognoscitivas, actitudinales y pedagógicas que le permitan cumplir eficientemente con las funciones académicas, estar comprometido con la generación y difusión de saberes y con la formación de profesionales bajo el enfoque de competencias”.

En este orden de ideas, en el citado modelo se destaca además que el perfil del docente universitario y la evaluación de su desempeño docente, están fundamentados en lo que el Informe Delors (UNESCO, 1996, p. 8) “La Educación encierra un tesoro”, ha denominado los cuatro pilares que deben regir la educación para el siglo XXI: “Saber (Aprender a conocer), Saber Hacer (Aprender a hacer), Saber Estar (Aprender a convivir), Saber Aprender (Aprender a Aprender)”.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos y avances realizados por la institución, la dimensión relacionada con el aprender a ser “para que florezca mejor la propia personalidad y se esté en condiciones de obrar con creciente capacidad de autonomía, de juicio y de responsabilidad

personal” (UNESCO, ob. cit, p. 34), y el aprender a vivir juntos “desarrollando la comprensión del otro y la percepción de las formas de interdependencia realizar proyectos comunes y prepararse para tratar los conflictos respetando los valores de pluralismo, comprensión mutua y paz”, todavía no reciben la suficiente atención, aspectos que son el terreno de la educación emocional, al definir lo que es el individuo y como se relaciona con los demás.

De manera que, si el docente universitario no adquiere las competencias necesarias para gestionar sus propias emociones, no puede enseñar a sus estudiantes para que éstos desarrollen esta habilidad tan importante en el mundo laboral de hoy. Por consiguiente, esta situación afecta su rendimiento y perturba su relación con los socios de aprendizaje y la comunidad universitaria en general.

Es importante destacar, que la propuesta fue desarrollada sobre la base del Enfoque Sistémico de la Empresa diseñado por el Profesor Betancourt (2012, p. 7), el cual brinda la posibilidad de entender la organización como un “sistema destinado a satisfacer las expectativas y necesidades de un sector de clientes o públicos determinados”. En este propósito, el talento humano representa un recurso esencial.

Ahora bien, si el punto de inicio es considerar a la gente como el eje principal de la organización, es preciso determinar aquellos aspectos relevantes que se deben prever con respecto al talento humano. En este orden de ideas, la organización puede afirmar que dispone de talento humano cuando sus colaboradores operan con eficiencia sus procesos, al tiempo que aprovechan las ventajas competitivas, comparativas y complementarias (Betancourt, ob. cit).

Significa que realizar una revisión de la disponibilidad de talento humano (tanto en cantidad como en relación con sus competencias), es una vía para determinar si la organización tiene problemas hoy, y por otra parte, al plantearse escenarios y evaluar los requerimientos, conocerá si tendrá

dificultades o crisis futuras.

En el marco de las observaciones anteriores, resulta oportuno destacar que la UCLA en su Direccionamiento Estratégico Institucional 2012-2017 (UCLA, 2012), establece entre sus objetivos institucionales la necesidad de generar cambios de orden estructural, de procesos y comportamiento, fundamentados en su talento humano como base del desarrollo organizacional, bajo principios y valores institucionales, para lograrlo se requiere de la voluntad de su nivel estratégico; seguimiento y evaluación; una gestión participativa y coordinación de esfuerzos del talento humano, fortalecido en competencias, satisfecho, motivado y comprometido.

Con referencia a lo anterior, en la Planificación Estratégica de Recursos Humanos, el pronóstico representa el retrato de la situación que se quiere o que se necesita conseguir en el área de Talento Humano, para un tiempo determinado de planificación. De igual manera, el pronóstico permite vincular el Plan Estratégico definido para la institución con el Plan de Talento Humano. En función de ello, se puede determinar la diferencia entre los requerimientos futuros y los actuales (Betancourt, ob. cit).

Al respecto, es importante señalar que al hablar de requerimientos no se habla solo de un número de personal determinado, también se consideran otros elementos necesarios como: (a) competencias; (b) destrezas; (c) conocimientos; (d) valores; y (e) factores culturales importantes para consolidar el logro de los objetivos previstos para la institución, en estos factores se fundamenta el análisis que se presenta.

De acuerdo a los razonamientos que se han venido realizando y los resultados presentados con respecto al diagnóstico de la situación actual, en cuanto al manejo de las emociones del talento humano docente del Departamento de Estudios Básicos y Sociales del Decanato de Ciencias y Tecnología-UCLA, se evidencia que los docentes no poseen las competencias adecuadas, esta situación va a generar un

problema para la organización a futuro, por cuanto el análisis de los requerimientos futuros permite inferir que entre otras cosas, los docentes deben estar preparados para desarrollar en el estudiante habilidades para la vida y, para lograrlo, deben saber gestionar sus emociones, será la única manera en la que podrán formar a sus alumnos para que éstos puedan conseguirlo también. En consecuencia, existen brechas que es necesario cerrar.

Según Blanchard (2003), para que una organización pueda obtener los resultados que desea, en primer lugar, es preciso establecer claramente las necesidades del negocio; seguidamente, determinar que personas son requeridas para cumplir con esas necesidades y, finalmente, para garantizar un buen desempeño, el talento humano debe ser realmente capaz y disponer de los recursos necesarios en su entorno de trabajo, cuando esto no funciona de esta manera, seguro se presentaran problemas.

En tal sentido, las necesidades del negocio se apoyan en el desempeño del talento humano de la organización, pero el desempeño está en función de las capacidades de cada persona y de las herramientas, equipos y otros recursos que conforman el entorno de trabajo. En este orden de ideas, será necesario alinear las necesidades de desempeño con las necesidades del negocio, ¿cómo hacerlo? es importante cumplir con las necesidades de capacitación y del entorno de trabajo.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, si se toman en cuenta los resultados obtenidos del diagnóstico y se contrastan con el pronóstico, se podrán establecer cuáles son las competencias deseadas para los docentes en función de lo establecido en el Direccionamiento Estratégico de la institución (UCLA, 2012) y los escenarios planteados a futuro, lo que permitirá adelantar acciones que permitan cerrar las brechas existentes.

Al respecto, es importante concentrarse en aquellas competencias que tengan un impacto importante para alcanzar un desempeño efectivo. En el caso de la presente

propuesta, solo se consideran las brechas relacionadas con aquellas competencias de los docentes para el manejo de sus emociones. En este sentido, los resultados del diagnóstico apuntan que los principales problemas se encuentran en las dimensiones de autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones.

Ahora bien, para cumplir con el objetivo de diseñar estrategias que permitan desarrollar competencias socioemocionales en los docentes, se empleó una Matriz de Análisis FODA, que permitió identificar las fortalezas y debilidades del talento humano docente del Departamento de Estudios Básicos y Sociales del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA, así como las debilidades y amenazas del contexto, que podrían influir en el logro del objetivo planteado.

En este propósito, una vez identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; se realizó un análisis interrelacionado que permitió formular las estrategias para el logro del objetivo planteado, tomando en cuenta que las estrategias constituyen un conjunto de orientaciones prioritarias que establecen el camino elegido para alcanzar un objetivo. De esta forma, las mismas deben formularse procurando: (a) aprovechar las oportunidades y fortalezas; (b) superar las debilidades aprovechando las oportunidades; (c) superar las amenazas aprovechando las fortalezas; y (d) neutralizar las amenazas.

Potencialidades	Desafíos
Estrategias F.O (Fortalezas-Oportunidades)	Estrategias D.A (Debilidades-Amenazas)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estimular a los docentes para que incorporen estrategias en el aula con el objetivo de ayudar a los estudiantes a desarrollar la capacidad de identificar y gestionar sus emociones. 2. Diseñar y ejecutar un Programa de Educación Permanente en Manejo de Emociones, dirigido al talento humano docente que le permita fortalecer las competencias en esta área. 3. Los docentes deben incorporar nuevas estrategias en los procesos de enseñanza-aprendizaje orientadas a estimular la creatividad, innovación y capacidad emprendedora. 4. Las evaluaciones de desempeño deben contemplar no solo competencias cognitivas y pedagógicas, sino también competencias sociales y emocionales, los resultados deben ser comunicados. 5. Promover la participación de los docentes en grupos o redes de investigación para el intercambio de experiencias que permitan la discusión sobre cómo incorporar las competencias emocionales y sociales en el desarrollo de sus funciones académicas. 6. Estimular el desarrollo de investigaciones sobre el tema del Manejo de Emociones, a fin de desarrollar fundamentos teóricos propios adaptados a la realidad de las universidades venezolanas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implantar un proceso de Gestión del Cambio, a objeto de sensibilizar a la comunidad universitaria y articular los esfuerzos necesarios para sistematizar las acciones y alcanzar los objetivos planteados. 2. Repensar de manera prospectiva las funciones académicas acorde al momento histórico actual, los resultados de este proceso deben ser tangibles a través de acciones concretas, no solo documentos contentivos de buenas intenciones. 3. Las actividades de capacitación deben ser el resultado de un proceso de detección de necesidades, en función de las necesidades de la organización que a su vez determinan las necesidades de desempeño. 4. Adelantar procesos de revisión y actualización curricular de los diferentes programas, para lo cual se deben considerar los cambios del entorno y las nuevas competencias que el mundo laboral necesita del talento humano.

CUADRO 1. Estrategias F.O. (Fortalezas-Oportunidades) y D.O. (Debilidades-Amenazas)

Riesgos	Limitaciones
Estrategias F. A (Fortalezas-Amenazas)	Estrategias D.O (Debilidades-Oportunidades)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conformar equipos multidisciplinarios con la participación de los docentes, a objeto de diseñar las estrategias necesarias para enfrentar los procesos de cambio. 2. Aprovechar las competencias del talento humano para generar propuestas orientadas a la búsqueda de soluciones creativas a corto plazo que le permitan a la universidad recuperar los espacios perdidos, al brindar respuestas oportunas y eficaces a las necesidades del entorno. 3. Diseñar estrategias para divulgar la relevancia de las competencias sociales y emocionales para el desarrollo personal y laboral del individuo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estimular la participación activa del talento humano docente en las diferentes actividades que se programen para la planificación y ejecución de acciones orientadas a desarrollar los procesos de cambio que reclama la educación de este nuevo siglo. 2. Dialogar de forma permanente con los principales actores sociales del entorno universitario (gobierno- sector productivo-comunidades), para identificar los cambios necesarios y brindar respuestas oportunas y pertinentes. 3. Aprovechar las competencias del talento humano UCLA para repensar los procesos de capacitación. 4. Estimular la participación y asistencia a eventos científicos cuyos temas de discusión estén referidos a los procesos de transformación de la educación, las competencias del docente del siglo XXI, creatividad, innovación. 5. Propiciar intercambios con instituciones y especialistas en el área del aprendizaje social y emocional.

CUADRO 2. Estrategias F.A. (Fortalezas-Amenazas) y D.O. (Debilidades-Amenazas)

Es indudable, que cambiar no es fácil por cuanto todo cambio significa una apuesta, una aventura ante la cual no se pueden anticipar las consecuencias que se producirán una vez iniciado el proceso, por tal razón no es fácil adelantarlo debido a que los imprevistos y las resistencias son dos elementos que están a la orden del día, por tal razón, es fundamental diseñar un proceso de gestión del cambio.

Finalmente, para la última Fase de la Investigación (IV), relacionada con los procesos de implantación, se diseñó una propuesta orientada a sistematizar el grupo de estrategias definidas. En este propósito, se empleó el modelo de ocho pasos para guiar un proceso de cambio de Jaén, Vidal, Mogollón y Samper (2009), a través de los cuales se distribuyeron de una forma lógica y ordenada en atención a las posibilidades de ejecución (corto y mediano plazo), las estrategias obtenidas de la Matriz de Análisis FODA.

En tal sentido, estos pasos comprenden: (a) Establecer un sentido de urgencia; (b) Crear una coalición líder; (c) Desarrollar una visión y trazar una estrategia; (d) Desarrollar una visión y trazar una estrategia; (e) Facultar a los agentes de cambio; (f) Lograr victorias tempranas; (g) Consolidar avances para continuar el cambio; y (h) Anclar los nuevos enfoques en la cultura.

Se observa claramente, que la gestión del talento humano debe orientar su accionar a acrecentar y conservar los conocimientos, habilidades, actitudes positivas y valores de los miembros del grupo social en beneficio del individuo, organización y comunidad en general. Según se ha visto, aprender a gestionar las emociones básicas y universales transforma a los individuos en personas competentes en los entornos social, académico y laboral, al proporcionarles herramientas que les permitirán afrontar conflictos y situaciones adversas; asimismo, fomenta la empatía y comprensión por los demás y, en último término, favorece la construcción de un ambiente laboral más justo, pacífico y productivo, lo que se traducirá en el logro de los objetivos organizacionales (Fundación Eduardo Punset, 2017).

DISCUSIÓN

Hasta hace muy poco, el individuo se reconoce como un ser emocional. En la novela del escritor francés De Saint-Exupéry (2003, p.26), el Principito, en la conversación que sostiene en su encuentro con el zorro, le dice: “sólo con el corazón se puede ver bien; lo esencial es invisible para los ojos”. En efecto, hoy existen evidencias que la inteligencia y los sentimientos no luchan de manera constante, todo lo contrario, porque la inteligencia es esencialmente emocional.

Tradicionalmente, se había considerado el lugar de trabajo como un ambiente racional, donde las emociones no tenían funciones productivas y cuya intervención sólo sesgaba las percepciones e interfería con la capacidad de raciocinio y toma de decisiones. De hecho, a lo largo de los siglos se hizo un gran esfuerzo por dominarlas, confinarlas en sistemas de vida ordenados y represivos. En el siglo XXI esta visión ha entrado en crisis.

Por tanto, en el ámbito organizacional, el tema de las emociones ha traído transformaciones significativas. En consecuencia, se ha empezado a ubicar lo emocional como un componente integrado a la vida laboral, dejando de lado la idea de que las emociones retardan o estancan las organizaciones, sus objetivos y su efectividad. La capacidad de gestionar las propias emociones, interactuar eficazmente con los demás y comunicar, produce un importante impacto en el desempeño de los empleados, equipos y líderes (Goleman, 2013; Gabel, 2005; Bisquerra, 2003). En el marco de las observaciones anteriores, no parece existir duda que tanto los factores personales como los del sistema inciden en las conductas y los resultados del trabajo, es decir, en el desempeño laboral.

Por tal razón, es fundamental para la supervivencia de cualquier organización en su afán por conseguir un desempeño exitoso, el aporte y la motivación de sus colaboradores, es necesario que se interese contantemente en promover mecanismos orientados a mejorar los procesos

asociados a la gestión de su talento humano, principalmente aquellos relacionados con la capacitación para el desarrollo de las competencias que demandan las necesidades del negocio.

Tal como se observa, en tiempos de cambios y transformaciones constantes, se impone una nueva visión del proceso de formación. La sociedad actual demanda individuos comprometidos social y profesionalmente, cooperativos, flexibles ante los nuevos conocimientos y trascendentes en su medio.

Resulta claro, que implementar estrategias para el desarrollo de competencias emocionales y sociales en los docentes, con la finalidad de brindar al talento humano herramientas que le permitan manejar de forma eficaz sus emociones, se traducirá en una mejora de sus niveles de desempeño, asimismo representa una vía para impulsar un conjunto de cambios para adecuar las competencias de los futuros egresados a las demandas de la sociedad del conocimiento, la tecnología y la información.

La Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), se ha planteado como propósito consolidarse como una institución de calidad académica con pertinencia social, comprometida con el desarrollo local y nacional. En tal sentido, “se visualiza en los próximos años con mayor participación en el entorno, vanguardista, autónoma, generadora de recursos propios y financieros...abocada a la calidad, formadora de recurso humano integral, con sensibilidad social, valores éticos [...] con facilidad para adaptarse a los cambios...” (UCLA, 2012 p. 7). En este sentido, señala que para consolidar esta visión debe encauzar problemas y necesidades internas, estableciendo prioridades en materia de cultura organizacional, cambios estructurales y de procesos.

En este propósito, una característica fundamental de su Modelo Educativo (UCLA, 2012) es su vocación

humanística que “concibe al ser humano de manera integral, constructor de su proyecto de vida y espíritu emprendedor como base de su crecimiento personal” (p.15). Por tanto, está obligada a emprender los cambios necesarios para trabajar en función de conseguir el desarrollo de competencias (sociales y emocionales) orientadas al crecimiento personal en docentes y trabajadores, para posteriormente inculcarlas en los alumnos.

En este orden de ideas, esta propuesta constituye una vía para consolidar esta visión, por cuanto un docente que es capaz de gestionar sus emociones podrá orientar la formación del talento presente en sus espacios de interacción académica, en consecuencia sus estudiantes desarrollarán competencias orientadas al trabajo en equipo, comunicación, aprendizaje permanente, afianzadas en valores como solidaridad, respeto, equidad, responsabilidad y honestidad, seres humanos comprometidos con un desarrollo sostenible y sustentable.

Al mismo tiempo, representa para las instituciones de educación superior una contribución más en el repensar que reclaman los grandes retos a los que se enfrentan las universidades en este nuevo siglo.

REFERENCIAS

- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela.
- Betancourt, E. (2012). *Apuntes de Planificación Estratégica de Capital Humano*. Basado en extractos del Planificación Estratégica de Capital Humano en el siglo XXI. Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela.
- Bisquerra, R. (2003). *Educación emocional y competencias básicas para la vida*. Revista de Investigación Educativa, Vol. 21, N° 1, pp. 7-43. Disponible en: <http://revistas.um.es/rie/article/viewFile/99071/94661>
- Bisquerra, R. y Pérez, N. (2012). Educación Emocional: estrategias para su puesta en práctica. Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España.

- Revista N° 16. Barcelona, España. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4398894>
- Blanchard, K. (2003). *Cierre las brechas. Busque el máximo rendimiento y ¡alcáncelo!* Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Camacaro, M. (2009). *Modelo de Gerencia Estratégica del Conocimiento para las Universidades Públicas. Caso: Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Periodo 1997-2008.* Tesis Doctoral, Universidad Santa María. Caracas.
- CASEL (2008). Las bases del Aprendizaje Social y Emocional. The Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning. Disponible en: http://eoeapsabi.educa.aragon.es/descargas/H_Recursos/h_1_Psicol_Educacion/h_1.2.Aspectos_sociales/3.3.Bases_aprendizaje_social.pdf
- Castañeda, G.; Ruiz, M.; Vilorio, O; Castañeda, R; Quevedo, Y. (2007). *El rol de las Universidades en el contexto de la Responsabilidad Social Empresarial.* Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales, Año 3/N° 8, pp.100-132. Disponible en: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/8/Art4.pdf>.
- Colle, E. (2003). *La Educación Emocional.* Revista de los Maestros de la Garrotxa. Año XIX, N° 37, pp. 8-10. Disponible en: <http://www.xtec.cat/~jcollell/ZAP%20Trac.pdf>
- De Saint-Exupéry, A. (2003). *El Principito.* Salamandra. Ediciones. Barcelona, España.
- Fundación Marcelino Botín (2008). *Educación Emocional y Social.* Análisis Internacional. Disponible en: <https://www.fundacionbotin.org/educacion-contenidos/educacion-emocional-y-social-analisis-internacional.html>
- Fundación Eduardo Punset (2017). *Aprendizaje Social y Emocional.* Disponible en: <http://www.fundacionpunset.org/aprendizaje-social-emocional/index.html>
- Gabel, R. (2005). *Inteligencia Emocional. Perspectivas y aplicaciones ocupacionales.* Universidad ESAN. Serie Documentos de Trabajo N° 16. Lima, Perú. Disponible en: <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2009/12/07/DocTrab16.pdf>.
- Goleman, D. (2010). *La Inteligencia Emocional en la Empresa.* Ediciones Argentina. Buenos Aires, Argentina.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El Poder de la Inteligencia Emocional.* Ediciones B. Barcelona, España.
- González, R. (2005). *Creando valor con la gente. Un modelo para generar ventaja competitiva.* Grupo Editorial Norma. Tlalnepantla, México.
- Hernández, R.; Fernández, C.; y Batista, P. (2003). *Metodología de la Investigación.* McGraw- Hill. Segunda Edición. DF, México.
- Jaén, M.; Vidal, R.; Mogollón, D. y Gómez, H. (2009). *¿Quieres cambiar tu organización? Guía práctica para conducir el cambio.* Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- Muñoz, C. (2000). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis.* Prentice Hall Educación. DF, México.
- Organización Internacional del Trabajo (2005). *Recomendación sobre el desarrollo de los Recursos Humanos: Educación, formación y aprendizaje permanente.* Oficina Internacional del trabajo, Ginebra.
- Punset, E. (2011). Entrevista con Ken Robinson, experto en desarrollo de la creatividad. Programa Redes para Ciencia Título: "Los secretos de la creatividad". Emisión 89. Temporada 15. Disponible en: <http://www.redesparalaciencia.com/4684/1/redes-89-los-secretos-de-la-creatividad>
- Punset, E. (2013). Entrevista a René Diekstra. Profesor de Psicología de la Universidad de Utrecht. Título: El aprendizaje social y emocional: las habilidades para la vida. Programa Redes para la Ciencia. Emisión 157 (26/05/2013), temporada 17.
- Ramírez, Y. (2015). *Cómo gestionar el Capital Intelectual en las Universidades Públicas Españolas: El Cuadro de Mando Integral.* Universidad de Castilla. La Mancha, España. Disponible en: http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_16/Yolanda_Ramirez_Corcoles.pdf
- Robinson, K. (2012). *El Elemento. Descubrir tu pasión lo cambia todo.* Editorial Conecta. Barcelona, España.
- Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (2005). *Modelo Institucional para la Evaluación Integral del Docente Universitario.*
- Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (2012). *Modelo Educativo.* Gaceta Universitaria N° 135.

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (2012).
Direccionamiento Estratégico Institucional 2012-2017.
Aprobado en Sesión Ordinaria N° 2174 del Consejo
Universitario.

UNESCO. (1996). La Educación encierra un gran tesoro.
Informe de la Comisión Internacional sobre la Educación
para el Siglo XXI. Ediciones UNESCO.

UNESCO (2000). Desafíos de la Educación. Instituto
Internacional de Planeamiento de la Educación.
Disponible en:
[http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001591/159155
s.pdf](http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001591/159155s.pdf)