

MANEJO DE EMOCIONES: UN FACTOR DETERMINANTE DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN UNIVERSITARIA



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

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

Las organizaciones en la actualidad, se preocupan cada día más por encontrar métodos y estrategias orientadas a desarrollar competencias en sus colaboradores que faciliten un desempeño exitoso, por cuanto son los conocimientos de las personas, sus capacidades y destrezas, parte de los activos intangibles que le permiten generar valor presente y futuro. Por tanto, la gestión gerencial debe orientar esfuerzos para consolidar en las personas que integran el equipo de trabajo, actitudes positivas que contribuyan con el crecimiento de la organización. El manejo adecuado de emociones brinda a los individuos la posibilidad de tomar las riendas de sus vidas y encontrar su equilibrio personal. El presente estudio, pretendió analizar el manejo de emociones como factor determinante del desempeño docente en las instituciones de educación universitaria. El trabajo se encuentra enmarcado en una investigación de campo con un diseño no experimental de nivel descriptivo. La población estudio estuvo conformada por treinta (30) docentes, para el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva, se presentaron en cuadros que incluyeron frecuencias absolutas y porcentuales por alternativas de respuestas, se ilustraron por medio de gráficos de barras. Los principales hallazgos indican que el docente debe aprender a manejar sus emociones, ser consciente de las necesidades de los demás; saber cómo desarrollar la atención, no sólo debe estar atento a sus reacciones internas, también a las de su clase. En suma, los conocimientos del docente en su área de especialidad, los conocimientos pedagógicos y las competencias sociales y emocionales, tendrán como resultado un docente con un desempeño más eficaz, capaz de crear un ambiente positivo para el aprendizaje.

Palabras clave: Manejo de Emociones; Desempeño Docente; Instituciones de Educación Universitaria

ABSTRACT

Organizations today are increasingly concerned with finding methods and strategies aimed at developing competencies in their collaborators that facilitate successful performance. Proper handling of emotions allows people to take charge of their lives and find their personal balance. The present study aimed to analyze the management of emotions as a determinant of educational performance in university education institutions, taking as an illustration the Department of Basic and Social Studies of the Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA). The work is framed in a field research with a non-experimental design of descriptive level. The technique used for data collection was the survey, for which a questionnaire-type instrument was developed based on a Likert Scale, validated through expert judgment and reliability was measured with Cronbach's alpha coefficient. The study population consisted of thirty (30) teachers, which were selected in their entirety. For the tabulation and analysis of the data, descriptive statistics were used, the results were presented in tables that included absolute and percentage frequencies for alternative answers, which were illustrated by means of bar graphs. The main findings indicate that the teacher must learn to manage his emotions, be aware of the needs of others, knowing how to develop attention should not only be attentive to your inner reactions, but also to your own reactions. In short, teachers' knowledge in their area of expertise, pedagogical knowledge and social and emotional skills will result in a teacher with a more effective performance, capable of creating a positive environment for learning.

Keywords: Emotions Management; Teacher performance; Institutions of Higher Education.

INTRODUCCIÓN

En el marco del mundo competitivo actual, el cumplimiento de la estrategia organizacional constituye una responsabilidad compartida, no sólo a cargo de los líderes de la organización, sino de una fuerza de trabajo que se desempeñe en armonía con los objetivos y metas definidas, lo cual se convierte en una poderosa herramienta para el logro del éxito organizacional. Según Varela y Salgado (2010, p. 23), “no es posible concebir una organización eficaz sin el aporte de empleados diestros y motivados hacia su labor”. De allí, que el esfuerzo del ser humano resulta fundamental para cualquier grupo social.

Significa entonces, que en la búsqueda de un buen desarrollo organizacional, resulta una condición indispensable contar con un talento humano capacitado y adecuado. En efecto, Kaplan y Norton (2000), sostienen que las personas y exactamente sus conductas, son el origen de la eficacia de una organización. Ahora bien, para hacer efectiva esta difícil tarea, conformar un equipo de trabajo integrado por un capital humano competente, orientado al logro de resultados organizacionales a través de la generación de valor, es preciso establecer un conjunto de mecanismos capaces de reconocer, conducir y orientar a la gente en el desarrollo laboral.

Es por lo anterior, que las organizaciones deben enfocar su atención cada día más por encontrar métodos y estrategias orientadas a desarrollar competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) en sus colaboradores, que facilitan un desempeño exitoso al contribuir con una mayor productividad, condición que las convierte en organizaciones más competitivas.

De acuerdo a lo expresado por Campbell (citado por Varela y Salgado, 2010, p. 24), el desempeño se “refiere al conjunto de conductas esperadas de un empleado”. Al considerar lo planteado, mejorar el desempeño efectivo significa no solo construir nuevos conocimientos o habilidades, sino despertar en los colaboradores la creencia de que los nuevos conocimientos son indispensables en la búsqueda del éxito de la organización.

Asimismo, Stoner (1996, p.233), define el desempeño como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”. En efecto, un gran número de trabajadores poseen las capacidades y el

conocimiento para desarrollar altos niveles de desempeño, sin embargo, no todos logran alcanzar resultados importantes. Lo anterior, obedece a la presencia de otros factores que pueden influir en su trabajo, entre los que destacan: (a) existencia de procesos de trabajo bien diseñados; (b) alineación de medidas de desempeño o incentivos que apoyen o debiliten objetivos los organizacionales; (c) liderazgo; (d) motivación; (e) clima laboral; (f) integración de herramientas y tecnologías que faciliten las tareas; y (g) realimentación oportuna.

No obstante, el colaborador para lograr los objetivos y metas que se propone no actúa de forma aislada, al contrario, resulta una necesidad imperiosa establecer relaciones con el resto de los individuos que integran su entorno organizacional, lo que permitirá alcanzar su adaptación al medio en el que se desenvuelve. En este orden de ideas, las organizaciones tienen la posibilidad de influir en la vida diaria del personal, en sus valores y costumbres, para de esta manera satisfacer sus necesidades sociales, psicológicas, laborales y económicas, garantizando su estabilidad personal y emocional.

En tal sentido, Bittel y Newstrom (2000, p. 52), sostienen que “el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía”. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la organización.

Atendiendo a esta realidad, los profesionales del área de talento humano han desarrollado un gran interés alrededor de todos aquellos elementos que permiten medir y mejorar el desempeño de sus colaboradores, por cuanto en este momento que 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, esta realidad ha llevado a colocar en el centro de todo proceso organizacional, al ser humano.

De este modo, es fundamental comprender que las personas y la organización generan y mantienen una relación en doble sentido, los individuos proveen a la entidad todo su talento y potencial expresado en el desarrollo de sus tareas y responsabilidades, por otro lado, la institución entrega a su gente beneficios que le demuestran que su trabajo es importante.

En este propósito, lograr el equilibrio entre las necesidades de la organización y las del talento humano, resulta difícil. Por tanto, siempre es importante tener presente que el ser humano por naturaleza es complejo y, esta característica, representa una parte fundamental de la organización, debido a que son los individuos los encargados de desarrollar los procesos sociales creativos que generan resultados para ésta (Benítez, 2005).

Al respecto, existen un gran número de teorías y prácticas administrativas que se han desarrollado para dirigir con eficiencia y eficacia el talento humano (Administración Científica, Teoría Clásica), estas propuestas se han enfocado al logro de objetivos y al éxito organizacional a través de los individuos que la integran. Sobre este particular, son varias las escuelas del pensamiento administrativo que han nacido a lo largo de la historia, sobre las que se construyeron diferentes enfoques (Enfoque de las Relaciones Humanas, Teoría del Comportamiento Individual y Escuela del Comportamiento Colectivo), que aportaron información valiosa con el fin de abrir un abanico de posibilidades para entender al hombre como factor principal dentro de las organizaciones.

Sin embargo, resulta oportuno destacar, afirma Punset (2011), que a lo largo de la historia habían existido dos grandes errores: el primero, que los seres humanos eran racionales, no obstante, en los últimos años las investigaciones evidencian que debajo de cada pensamiento existe una emoción; segundo, que el cerebro era inmutable, hoy está comprobado que se pueden trabajar las emociones que cambian el cerebro.

En efecto, años atrás la gente no profundizaba en el conocimiento de las emociones y, mucho menos, planteaba la idea de educarlas. En la actualidad, se conoce que “es muy probable que las mejores decisiones no sean fruto de una reflexión del cerebro, sino del resultado de una emoción” (Punset, 2011, p. 75). Tal como se observa, los avances en la investigación científica han puesto de manifiesto que a lo largo de la vida resultan esenciales: (a) una mayor autoestima; (b) mejor capacidad para manejar las emociones tóxicas; (c) sensibilidad frente a las emociones de los demás; y (d) una mejor habilidad interpersonal.

Por esta razón, investigadores y especialistas en el área como Goleman (2012), Lantieri (2010), Punset (2014), Marina (2014), entre otros, señalan la necesidad que el individuo aprenda a gestionar sus emociones, tanto para su vida personal como en el

entorno profesional. En este orden de ideas, Punset (2014, p. 1), sostiene que “la sociedad entera, incluidos abuelos y padres, debe ser capaz de educar en la gestión de las emociones”. De igual manera, el catedrático y experto de la Universidad de Barcelona (España), Bisquerra (2003), destaca que la gestión emocional brinda al individuo la capacidad para manejar las emociones de forma adecuada.

Es importante resaltar, que cada individuo aporta y compone el talento humano de una organización, el cual es el resultado de las capacidades, habilidades y competencias multiplicadas por el compromiso y la entrega que es capaz de desarrollar cada persona en la empresa. De acuerdo con Varela y Salgado (2010), existen un gran número de conductas que pueden asociarse al desempeño, sin embargo, la investigación ha intentado seleccionar en esa larga lista, un número que permita construir modelos de desempeño. Ahora bien, independientemente del modelo utilizado, un punto de coincidencia entre los expertos en esta área, es que el desempeño representa un concepto multidimensional.

Dentro de este marco, Blanchard (2003), señala que el desempeño exitoso en el trabajo depende de tres factores: (a) externos a la empresa; (b) internos de la organización; e (c) internos del individuo. En relación con esto, los primeros, no los puede controlar la organización, por el contrario, los dos restantes, si tiene la facultad de manejarlos. Al respecto, entre los *factores internos de la organización*, se pueden mencionar: (a) la cultura organizacional; (b) clima psicológico; (c) liderazgo; (d) capacitación; y (e) adiestramiento. Con respecto a los *factores internos del individuo*, serán relevantes: (a) la motivación y (b) las competencias.

Cabe agregar, que los factores internos de la empresa determinan las necesidades del entorno de trabajo y los factores internos del individuo, las necesidades de capacitación. Tal como se ha visto, es posible trabajar sobre aquellos factores sobre los cuales la empresa tiene control, es decir, los factores internos de la empresa y del individuo.

De los anteriores planteamientos, se deduce que para emprender cualquier acción dirigida a mejorar el desempeño del talento humano, es importante delimitar claramente: ¿cuáles son las competencias necesarias para alcanzar un desempeño sobresaliente? En tal sentido, Bisquerra y Pérez (2005, p. 3), consideran una

competencia como “la capacidad de movilizar adecuadamente el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para realizar actividades diversas con un cierto nivel de eficacia y calidad”. Según se ha citado, en el concepto de competencia se integra el saber, saber hacer y saber ser.

En este propósito, existen un gran número de intentos orientados a clasificar las competencias. Con referencia a lo anterior, Bisquerra (2007, p. 3), afirma que entre las competencias de acción profesional se pueden distinguir las *técnicas*, relacionadas al saber y las *metodológicas*, orientadas al saber hacer; también existe otro grupo que ha recibido diversas denominaciones según los autores: “competencias participativas, competencias personales, competencias básicas, competencias clave, competencias genéricas, competencias transferibles, competencias relacionales, habilidades de vida, competencias interpersonales, competencias transversales, competencias básicas para la vida, competencias sociales, competencias emocionales, competencias socio-emocionales, entre otros”.

Sobre la base de las observaciones realizadas, Bisquerra (2015, p. 1), afirma que “las competencias emocionales son las capacidades, actitudes, valores y comportamientos relacionados con la gestión apropiada de las emociones”, lo que deja claro la importancia que tiene para el ser humano desarrollarlas. Si bien es cierto, todo ser humano desde la infancia posee capacidades de inteligencia emocional, es decir, la “capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones” (Goleman, 2010, p. 385), las cuales puede desarrollar a través de sus procesos de aprendizaje, también es posible, si es necesario, mejorar alguna de ellas. Por tal razón, emerge la necesidad del aprendizaje social y emocional.

Es posible afirmar, que “si bien la inteligencia emocional determina el potencial de aprendizaje [...] la competencia emocional nos muestra que parte de ese potencial hemos dominado, de modo que se traduzca en capacidades laborales [...]. Sin embargo, las competencias emocionales se adquieren” (Goleman, 2013, p. 16). En consecuencia, siempre será posible mejorarlas.

Ahora bien, en el caso de las organizaciones educativas, Medrano (2010), señala que en resultados obtenidos de las evaluaciones internacionales de la mayoría de los países

latinoamericanos, destacan la necesidad imperiosa de mejorar el desempeño profesional de docentes en este nuevo siglo. El investigador afirma, que es importante orientar esfuerzos hacia una metamorfosis de las prácticas educativas en aula, prácticas directivas y formación de formadores de docentes.

En el marco de las observaciones anteriores, en el caso específico de las instituciones de educación superior públicas nacionales, se aprecia que el desempeño laboral, se orienta a señalar las habilidades y destrezas del empleado, midiendo si son apropiadas o no, a partir de estos resultados se plantea la posibilidad de conceder ascensos y transferencias (Araujo y Leal, 2007). Sin embargo, no se toma en consideración al empleado como un ser integral bio-psíquico-social, con emociones que afectan su conducta y por tanto su desempeño diario.

Por otra parte, se observa que el talento humano que pertenece a estas instituciones, manifiesta de forma constante su descontento por la situación de las universidades, la cual es compleja por la diversidad de factores (jurídicos, académicos, financieros y operativos) que entran en juego. Según Morles (2003), los principales elementos que perturban a estas instituciones son: (a) financiamiento; (b) sueldos y salarios poco atractivos; (c) problemas de dirección y gestión; (d) debilidad en la formación pedagógica de la planta docente; (e) pertinencia y calidad; (f) falta de políticas sistemáticas de investigación y (g) desarrollo tecnológico, entre otros.

La realidad anterior, provoca en el talento humano respuestas que se traducen en: (a) baja productividad; (b) ausentismo; (c) renuncias; (d) problemas interpersonales; (e) huelgas, entre otros. En consecuencia, se produce la situación esperada en estas circunstancias, resistencia al cambio, resignación, descontento, insatisfacción, estrés, depresión, poca motivación, elementos que desencadenan altos niveles de incertidumbre.

Sin lugar a duda, las organizaciones en la actualidad están obligadas a repensar sus estructuras, patrones organizativos, modos de hacer las cosas, dinámicas de trabajo y posibilidades tecnológicas; realidad que ha traído como consecuencia un cambio en el diseño y tipos de tareas, tecnologías organizativas, y, por tanto, en las competencias necesarias para desempeñarse en un mundo laboral diferente.

METODOLOGÍA

La presente investigación, se encuentra enmarcada en un estudio de campo con un diseño no experimental de nivel descriptivo. En relación con esto, Sabino (2000, p. 76) señala que en la investigación de campo “los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo.” Asimismo, se empleó un diseño no experimental transeccional, por cuanto no se manipularon deliberadamente las variables de estudio, los cuales de acuerdo a lo expresado por Hernández, Fernández y Baptista (2003, p. 269), son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables...solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”, el investigador solo observó la situación existente en el Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), acerca de lo cual se indagó en un tiempo único para obtener la información requerida y llevar a la consecución los objetivos planteados.

Por otra parte, esta investigación se ubicó en el nivel descriptivo, debido a que se relataron los aspectos relevantes de los fenómenos sometidos al análisis, sin intentar explicar o predecir las relaciones que se encontraron entre ellos. Por su parte, Tamayo (2001, p.54), indica que la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos”. También se puede agregar, que este tipo de investigación consiste en describir y analizar sistemáticamente, todas aquellas características homogéneas que se estudian sobre una realidad determinada (Bavaresco, 2003).

Con relación a la población, es importante señalar que por el hecho de tener una población de análisis muy concreta y reducida, no fue necesario establecer una muestra, así que se tomó la totalidad de la población. De acuerdo con Arias (2012, p.83), “si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra. En consecuencia, se podrá investigar u obtener datos de toda la población objetivo [...]”. En efecto, se trabajó con una población muestral conformada por treinta (30) Docentes adscritos al Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA.

Ahora bien, con relación a las técnicas de recolección, las cuales pueden ser entendidas según Hurtado (2012, p. 68), como “las distintas formas o maneras de obtener la información”, es decir, son herramientas empleadas en una investigación para diagnosticar o medir la situación actual de un aspecto determinado. En relación con esto, para alcanzar los objetivos planteados en la presente investigación, se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario, este último estuvo apoyado en una Escala tipo Likert, conformada por cinco (5) alternativas de respuestas.

Una vez concluida la etapa de recolección de datos, se iniciaron las fases de procesamiento y análisis de datos, para las cuales se emplearon diagramas de barras a fin de mostrar los resultados analizados por medio de la estadística descriptiva, que permitió establecer porcentajes, valores o frecuencias.

RESULTADOS Y DISCUSION

En la actualidad, el mundo organizacional está caracterizado por el cambio, la complejidad y la incertidumbre, ante este panorama el reto que enfrentan las organizaciones es cada vez mayor. Por un lado, las exigencias del mercado, la volatilidad de la economía, la globalización, los avances tecnológicos, nuevas estrategias empresariales, las obliga a mantenerse alertas; por otra parte, las exigencias individuales que crecen y cambian a pasos acelerados, generan un ambiente mucho más exigente, dinámico, con alta necesidad de creatividad e innovación, donde se valora la autonomía del empleado, existe una mayor movilidad laboral, nacen diferentes formas de contratación que hacen que los vínculos entre la organización y el empleado se debiliten; por consiguiente, la gerencia del talento humano debe considerar e incorporar nuevas acciones.

Ahora bien, el desarrollo del talento humano implica perfeccionar un conjunto de capacidades en los individuos, las cuales son determinantes para lograr un buen desempeño, este último está asociado a las conductas o acciones relevantes para su trabajo o actividad, las cuales están relacionadas con el logro de los objetivos definidos por el grupo social. Sobre la base de las consideraciones anteriores, es preciso señalar que toda actuación demanda competencia, de acuerdo a esto cada persona tendrá actuaciones diferentes, situación que determinará si sus acciones

son adecuadas o no para el trabajo que está realizando, lo que permitirá establecer sus niveles de desempeño.

De acuerdo a lo expresado en el Modelo Educativo de la UCLA (2012, p.15), una característica fundamental 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”. En consecuencia, 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.

Dada las condiciones que anteceden, el Modelo Institucional para la Evaluación Integral del Docente Universitario de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (2005, p. 8), considera que el docente de la UCLA “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”. Como puede observarse, las competencias con determinantes para la eficacia personal.

Dentro de este marco, los resultados relacionados con los factores asociados a las tareas de forma general, evidencian que los docentes realizan las tareas inherentes a su cargo. En tal sentido, utilizan recursos didácticos y materiales curriculares coherentes con los objetivos del aprendizaje, asimismo, emplean estrategias innovadoras de enseñanza de acuerdo a las características de los estudiantes y los contenidos que desean presentar.

Cabe agregar, que en la actualidad el desempeño docente es un factor fundamental para la calidad de todo proceso de enseñanza-aprendizaje, por tanto, es importante delimitar cuales son los elementos que determinan la eficacia y eficiencia del mismo, atendiendo a los objetivos pedagógicos planteados y las competencias que se quieren desarrollar en los socios de aprendizaje.

De igual manera, los docentes expresaron asumir siempre o casi siempre el desarrollo eficaz y eficiente de su labor. Con referencia a lo anterior, Robalino (2005, p.11), afirma que el desempeño docente:

Es el proceso de movilización de sus capacidades profesionales, su disposición personal y su

responsabilidad para: articular relaciones significativas entre los componentes que impactan la formación de los alumnos; participar en la gestión educativa; fortalecer una cultura institucional democrática..., para promover en los estudiantes aprendizajes y desarrollo de competencias y habilidades para la vida.

Por tanto, los docentes deben reunir competencias profesionales, pero también éticas y sociales.

En otro orden de ideas, en lo tocante a los factores internos de la organización, el factor *Clima Psicológico*, reveló que el talento humano docente percibe un clima de trabajo propicio para el desarrollo de sus actividades, En efecto, casi siempre se sienten integrados a un equipo de trabajo y son capaces de mostrar solidaridad con los diferentes actores de la comunidad universitaria.

No obstante, un número importante considera que la confianza no está presente en todo momento, realidad que puede influir en las reacciones emocionales y motivación, lo que puede provocar resultados negativos en el desempeño. Es importante destacar, que para obtener el máximo potencial del talento humano, es fundamental la capacidad de crear un estado de armonía interna, la percepción favorable que tenga el individuo sobre el clima reinante en su organización, constituye un factor determinante de la eficacia del personal, y, por tanto, influirá sobre sus niveles de productividad y calidad.

Por otra parte, el talento humano docente se considera capaz de inspirar a los demás para alcanzar un desempeño efectivo. De acuerdo con Goleman (2010, p. 244), los líderes transformacionales: “son capaces de incentivar por el mero poder de su propio entusiasmo. No ordenan ni dirigen inspiran. Al articular su visión son estimulantes en lo intelectual y en lo emocional”. Un talento humano capaz transformar a la gente en entes activos, ofrece oportunidad para el desarrollo de la creatividad, innovación y participación, elementos determinantes de un desempeño eficiente. Son los líderes quienes motivan, encauzan esfuerzos y fortalecen la cultura.

En cuanto al factor *Cultura Organizacional*, los resultados reflejan que el talento humano docente conoce y práctica la cultura organizacional de la UCLA, lo cual contribuye a consolidar el sentido de identidad de los miembros del departamento con la institución, situación que es importante para generar actitudes

positivas y comportamientos adecuados, que se traduzcan en mejores niveles de desempeño.

Significa entonces, que los docentes se sienten orgullosos de formar parte de la organización. En este orden de ideas, Thompson y McRae (citados por Iglesia, 2011), sostienen que la necesidad de pertenencia es primordial para todo ser humano. En relación con esto, la pertenencia la integran tres elementos: (a) cognitivo; (b) emocional; y (c) de comportamiento. Es un sentimiento que demanda cuidados, relaciones interpersonales duraderas, continuas y manejo del conflicto.

Como puede observarse, el sentido de pertenencia está asociado a la percepción de sentirse incluido, formar parte de un grupo; este sentimiento es un factor motivacional importante, “es la conciencia que tiene un individuo de formar parte de una institución o colectividad” (Martí, citado por Iglesia ob. cit: 30). En este propósito, la UCLA considera que uno de los factores claves para el éxito del *Direccionamiento Estratégico (2012-2017)*, una gestión participativa sustentada en la combinación de esfuerzos de un talento humano satisfecho, motivado y comprometido.

Con respecto a la *Capacitación y el Adiestramiento*, los cuales constituyen componentes importantes en la búsqueda de un buen desempeño, es preciso que la universidad cuente con el talento humano docente idóneo para realizar el trabajo, es decir, éstos deben poseer las capacidades específicas y los conocimientos apropiados, para lo cual, además de su formación de carrera en un área específica, también serán determinantes las actividades de capacitación y adiestramiento constante, principalmente en áreas relacionadas con el desarrollo de las competencias que demandan las necesidades de la organización atendiendo a sus proyecciones futuras, tal es el caso de las competencias sociales y emocionales.

Ahora bien, en lo referido a los *factores internos del individuo*, es preciso señalar que para la supervivencia de cualquier organización en su afán por conseguir un desempeño exitoso, es fundamental el aporte y la *Motivación* de sus colaboradores, por tanto, es necesario que la universidad se interese contantemente en promover aquellos mecanismos que permitan encauzar y conducir la conducta de los docentes para incrementar o mantener la eficacia laboral.

En líneas generales, se puede señalar que los docentes encuestados en su mayoría perciben que el trabajo que realizan en

la institución les permite realizar actividades que le gustan. En este propósito, uno de los principales elementos para disfrutar de cualquier actividad profesional es trabajar en algo que represente la verdadera vocación de la persona, lo cual genera compromiso, plenitud y satisfacción. En este orden de ideas, Madrid (2011), destaca que los expertos sostienen que cuando un trabajador tiene la oportunidad de hacer aquello que le gusta, no solo recibe beneficios para su autoestima y motivación, sino para la empresa lo cual se traduce en aprovechar mejor el tiempo laboral y personal, dar lo mejor de sí mismo, organizarse mejor, estar abiertos a brindar aportes y sugerencias.

Si bien es cierto, el talento humano manifestó que le gustan las actividades asociadas a su trabajo y siente orgullo de pertenecer a la UCLA, situación que es altamente positiva para el desempeño, no se puede olvidar que la motivación es esencial para impulsar el comportamiento de los individuos en su entorno laboral, por lo que es determinante para el desempeño.

En lo tocante al factor *Competencias*, los docentes poseen competencias en las áreas cognoscitiva y pedagógica, sin embargo, existen un conjunto de limitaciones en las competencias sociales y emocionales, las cuales demandan atención, convirtiéndose en áreas potenciales de mejora en la búsqueda de un desempeño efectivo.

Al respecto, aunque los resultados evidencian que los docentes en su mayoría son capaces de reconocer e interpretar sus emociones, se muestran poco competentes al momento de ejercer control sobre ellas. Resulta oportuno señalar, que la arquitectura del cerebro está construida sobre la base de una natural oposición: un grupo de neuronas da comienzo a la acción y otras la detienen. En efecto, el cerebro “funciona a plenitud cuando la mente está en calma. Pero cuando se presenta una emergencia, el cerebro pasa a funcionamiento de autoprotección” (Goleman, 2010, p. 101).

Según Goleman (2010, p.111), las personas con autocontrol emocional “manejan los sentimientos impulsivos y las emociones perturbadoras; se mantienen compuestas, positivas e imperturbables aún en momentos difíciles; piensan con claridad y no pierden la concentración cuando son sometidas a presión”. Caso contrario sucede, cuando las personas son víctimas de la impulsividad y agitación tienen menos capacidad de pensar, aprender, adaptarse lo que influye en su rendimiento laboral.

De acuerdo a lo expresado por Adam et al (2003), el conocimiento de las emociones constituye un elemento fundamental para la vida personal, por cuanto supone la comprensión que tiene cada individuo sobre sí mismo. Tal como se ha discutido, las emociones surgen de forma impulsiva sin que la persona pueda darse cuenta o busquen provocarlas deliberadamente.

Cada proceso de interacción o encuentro entre personas, genera un intercambio de sentimientos que pueden provocar emociones tóxicas o ser altamente positivo. En tal sentido, “la economía emocional es la suma total de los intercambios de sentimientos entre nosotros” (Goleman, 2010, p. 208). En consecuencia, es necesario esforzarse para generar intercambios con resultados positivos, una herramienta importante en esta difícil tarea es el radar emocional que posee toda persona, el cual le permite interactuar con los demás con mayor facilidad y eficiencia.

Asimismo, Goleman (ob. cit), destaca que las emociones se asemejan a los virus, porque se pueden contagiar fácilmente, los buenos sentimientos se contagian rápidamente y, en un grupo, pueden provocar mejoras significativas de desempeño, solo es cuestión de poseer la competencia para manejar y capitalizar las corrientes emocionales en operación. Por tal razón, preparar a los alumnos hacia la conciencia de éstas, es una contribución importante que puede realizar el docente para que los socios de aprendizaje conozcan su estado de ánimo y la influencia que este puede tener en su calidad de vida, desarrollar esta competencia les permitirá prepararse para enfrentar de una mejor manera los retos que plantea la vida.

Sin embargo, educar las emociones no significa eliminar las emociones negativas, por cuanto su conocimiento es la vía para manejarlas, reorientarlas, transformarlas, a fin que el individuo tome el control de la situación y no todo lo contrario. De hecho, Goleman (ob. cit), señala que ese conocimiento individual del efecto de las emociones sobre las acciones personales, representa una competencia fundamental, especialmente en el entorno laboral, debido a que representa el faro que sirve de guía para perfeccionar todo desempeño.

Tal como se ha visto, ser un analfabeto desde el punto de vista emocional, limita entre otras cosas, las oportunidades de crecimiento y desarrollo de carrera, cualquier acción de mejora del desempeño se inicia cuando se identifica la necesidad de hacerlo y

se tiene la convicción de asumir ese reto.

Dentro del marco de las observaciones anteriores, Bisquerra y Pérez (2012, p. 8), destacan que “la autorregulación emocional consiste en un difícil equilibrio entre la impulsividad y la represión. Ambos extremos pueden ser realmente perjudiciales”, significa entonces que las personas puedan tener la capacidad de producir respuestas apropiadas ante las emociones que sienten. Es importante destacar, que la conquista de la autorregulación requiere práctica constante y continua.

Con relación a las competencias sociales, específicamente los resultados referidos a la empatía, revelaron la necesidad de fortalecer esta competencia en los docentes, por cuanto ese oído social es el que permite percibir lo que sienten los demás, una actitud fundamental para lograr niveles de desempeño sobresalientes, mucho más, si se considera que el trabajo que realiza el docente se sustenta en interacciones sociales.

De allí, que tener la capacidad de percibir lo que otras personas sienten sin decirlo es esencial, a veces es difícil que el otro manifieste con palabras lo que siente en un momento determinado, pero sus gestos, tono de voz, son señales constituyen otra forma de comunicar. Ahora bien, cuando el individuo experimenta la ausencia de esa sensibilidad es como un radio que no puede tomar la sintonía de un dial, no tiene oído emocional, por tanto, se vuelve torpe desde el punto de vista social (Goleman, 2010).

Las personas que muestran empatía “están atentas a las pistas emocionales y saben escuchar; muestran sensibilidad hacia los puntos de vista de los otros y los comprenden; brindan ayuda basada en la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás” (Goleman, 2010, p. 173). Sin duda alguna, las características enumeradas permiten inferir que la empatía es una competencia fundamental para obtener un desempeño destacado en cualquier área, no obstante, cuando el trabajo se centra en la gente, como el rol del docente, resulta indispensable.

Significa, que la conciencia social, señala García (2012), permite al ser humano comprender y conectarse con las emociones de los otros, colocándose desde la perspectiva de un tercero, por tanto, es una capacidad de gran utilidad para los diferentes roles que debe desarrollar cada individuo en la familia, trabajo, con los amigos, por cuanto facilita las relaciones con su entorno. Afirmaba Gandhi (1869-1948), “las tres cuartas partes de las miserias y malos entendidos en el mundo terminarían si las personas se pusieran en

los zapatos de sus adversarios y entendieran su punto de vista”. En tal sentido, son las neuronas espejos las que brindan la posibilidad al ser humano de percibir las emociones de los demás.

Según se ha visto, en los procesos de enseñanza aprendizaje, afirma Caldela (citado por Rincón, 2009, p. 7), es de vital importancia que el facilitador se muestre “sensible a los sentimientos de su grupo, empático con sus intereses y temores, atento para solucionar las dudas y sobre todo inspirar confianza para que el grupo pueda plantear todas sus dudas y expectativas”. Por tal razón, es necesario crear un espacio que brinde protagonismo al participante, el aprendizaje es un proceso de construcción donde el protagonista debe ser el socio del aprendizaje.

Al respecto, el psicólogo y pedagogo estadounidense Ausbel (citado por Tunnerman, 2010, p. 11), sostenía que “existe una relación íntimamente entre saber cómo aprende un educando y saber qué hacer para ayudarlo a aprender mejor”, en consecuencia el facilitador debe contribuir a que el alumno participe en su proceso educativo, ofrecerle las herramientas para que aprenda a responsabilizarse por éste, animarlo, estimularlo. Einstein (1879-1955), dijo que “el arte más importante de un maestro es saber despertar en sus alumnos la alegría de conocer y crear”.

Después de lo anteriormente expuesto, resulta clara la necesidad de desarrollar competencias sociales y emocionales en el talento humano docente que le permitan el manejo adecuado de sus emociones, por cuanto su rol como docente le otorga un papel protagónico como guía, facilitador y figura a imitar por parte de los jóvenes, el docente transmite de forma inconsciente su estado emocional por medio de sus actitudes y comportamientos, lo cual puede o no, brindar un clima positivo de seguridad y confianza para sus alumnos. En este sentido, Fernández y Extremera (2002, p. 6), expertos en esta materia señalan:

El profesor ideal de este nuevo siglo tendrá que ser capaz de enseñar la aritmética del corazón y la gramática de las relaciones sociales. Si la escuela y la administración asumen este reto, la convivencia en este milenio puede ser más fácil para todos.

Todo lo anterior, demuestra la importancia de diseñar estrategias para la gestión de las emociones como herramienta que permita el desarrollo de competencias socio-emocionales en los docentes. Para

que los jóvenes que asisten día a día a las aulas de las universidades puedan conseguir trabajo, el sistema educativo debe cambiar, es preciso que estos futuros profesionales desarrollen habilidades adicionales, otras competencias, entre las que destacan: (a) aprender a trabajar en equipo; (b) creatividad; (c) innovación; (d) manejo de las emociones básicas. En tal sentido, el docente no puede transmitir esas competencias a sus alumnos si no las posee, “para poder dirigir a otros, para poder ayudar a otros, es preciso descubrirse a uno mismo” (Jaworski, citado por Goleman, 2010, p. 88).

En este orden de ideas, el aprendizaje social y emocional constituye un proceso que contribuye a potenciar en el individuo un conjunto de destrezas en las áreas social, emocional y ética, que representan un complemento de sus habilidades cognitivas e intelectuales y le permiten obtener un desarrollo integral como ser humano. 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.

Los anteriores planteamientos, ofrecen una vía para elaborar un inventario de las fortalezas y debilidades del talento humano, lo cual permitirá determinar que competencias es necesario mejorar o desarrollar. Cabe agregar, que las organizaciones y, particularmente, las universidades tienen la imperiosa necesidad de gestionar su talento humano para mantenerse vivas. Si bien es cierto, el capital financiero constituye el oxígeno, es su propio conocimiento lo que las alimenta; su saber hacer, es aquello que les permite innovar y a través de éste perdurar.

DISCUSIÓN

Es evidente, que el docente tiene un rol fundamental en las instituciones de educación superior, pero éste debe tener las competencias necesarias para el desarrollo de su labor. Lamentablemente, la mayoría de los sistemas educativos actuales fueron diseñados sobre habilidades cognitivas, los aspectos emocionales están pocos o nada desarrollados, en consecuencia es necesario incorporar estos elementos en su quehacer diario. Si el docente universitario no adquiere las competencias necesarias para manejar sus emociones, no puede enseñar a sus estudiantes para que éstos desarrollen esta competencia tan importante en el mundo laboral actual. Como resultado, esta situación afecta su rendimiento

y perturba su relación con los socios de aprendizaje y la comunidad universitaria en general.

Por tal razón, las competencias del docente para percibir, entender y manejar las emociones de las personas que conforman su aula, constituye el mejor indicador de la armonía emocional de su clase. Sin embargo, la buena noticia es que este tipo de competencias es posible aprenderlas a cualquier edad y pueden ser mejoradas durante toda la vida, además “todas las competencias emocionales se pueden cultivar con la debida práctica” (Goleman, 2010, p. 294). En esta tarea será importante recordar que el “cambio profundo requiere la recomposición de hábitos arraigados en el pensar, en el sentir y en la conducta” (Goleman, 2010, p. 297), por tanto, será necesario compromiso, tiempo y esfuerzo para desaprender y aprender.

Sin lugar a duda, la función docente está cambiando porque los profesores no solo tienen la labor de preparar a sus alumnos para los exámenes, sino también para un futuro desconocido; no solo para que se gradúen, sino para que descubran aquello que los apasiona, su verdadero talento; además de enseñarlos a leer y escribir el docente debe tener la capacidad de ayudarlos a vivir en el mundo futuro en el que la mayor parte de la información no se transmitirá por escrito. El rol de profesor controlador, director de aula abre paso a un docente entrenador, guía y compañero de viaje en el proceso de aprender y descubrir

El docente debe aprender a manejar sus emociones; ser consciente de las necesidades de los demás, incluidos sus alumnos; saber cómo desarrollar la atención de éstos, no sólo debe estar atento a sus reacciones internas, también a las de su clase. En suma, los conocimientos del docente en su área de especialidad, los conocimientos pedagógicos y las competencias sociales y emocionales, tendrán como resultado un docente con un desempeño mucho más eficaz, que conoce su materia y sabe cómo desarrollar su clase, pero también es capaz de crear un ambiente positivo para el aprendizaje.

REFERENCIAS

- Adam, E., Cela, J.; Codina, M.T.; Darder, P.; Díez de Ulzurrun, A.; Fuentes, M.; Gómez Bruguera, J.; Lombart, C.; López Juncosa, M.; Mallofré, M.; Masegosa, A.; Martí, J.; Ortega, R.; Palou, S.; Roselló, R.; Royo, M.; Sol, N.; Talavera, M.; Traveset, M. (2003). *Emociones y Educación. Qué son y cómo intervenir desde la escuela*. Editorial Laboratorio Educativo. GRAÓ. Barcelona, España.
- Araujo, M y Leal, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas. Revista CICAG, Volumen 4 - Edición 2. pp. 105-131. Disponible en: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/534/1396>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas, Editorial Espíteme.
- Benítez, K. (2005). Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano: El enfoque del Mercadeo Interno. Visión Gerencial. Año 4, N° 2 Vol. 4, Julio-Diciembre, pp. 91-98. Disponible en: <http://132.248.9.1:8991/hevila/Visiongerencial/2005/vol4/no2/1.pdf>.
- 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. (2005). Las competencias emocionales. Revista Educación XXI. N° 10, p. 65-81. Barcelona, España. Disponible en: www.ub.edu/grop/catala/wp-content/.../Las-competenciasemocionales.pdf.
- Bisquerra, R. (2007). La educación emocional en la formación del profesorado. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado. p. 95-114. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/274/27411927006.pdf>.
- 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>.
- Bisquerra, R. (2015). El analfabetismo emocional está muy presente en las organizaciones. Revista rhsaludable. Disponible en: <http://rhsaludable.com/rafael-bisquerra-el-analfabetismo-emocional-estamuy-presente-en-las-organizaciones/>.
- Bittel, L. y Newstrom, J. (2000). *Lo que todo supervisor debe saber*. McGraw-Hill Interamericana. Barcelona, España.
- Blanchard, K. (2003). *Cierre las brechas. Busque el máximo rendimiento y ¡alcáncelo!* Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Fernández, P. y Extremera, N. (2002). La Inteligencia Emocional una habilidad esencial en la Escuela. Revista Iberoamericana de Educación. Disponible en: www.rieoei.org/deloslectores/326Berrocal.pdf.
- García, E. (2012). Educar con inteligencia emocional en la familia. En ¿Cómo educar las emociones? La Inteligencia Emocional en la infancia y la adolescencia. FAROS, Observatorio de salud de

- la infancia y la adolescencia. Barcelona, España. Disponible en: http://faros.hsjdbcn.org/sites/default/files/faros_6_cast.pdf
- Goleman, D. (2010). *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. Ediciones Argentina. Buenos Aires, Argentina.
- Goleman, D. (2012). *El cerebro y la inteligencia emocional: Nuevos descubrimientos*. Ediciones B. Barcelona, España.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El Poder de la Inteligencia Emocional*. Ediciones B. Barcelona, España.
- Hernández, R. y otros. (2003). *Metodología de la Investigación*. McGraw- Hill. Segunda Edición. DF, México.
- Hurtado, J. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Quirón Ediciones. Séptima Edición. Caracas, Venezuela.
- Iglesia, E. (2013). La competencia gerencial, el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los Directivos Docentes de la Educación Privada de Medellín y su relación con la calidad institucional y la calidad de la gestión. Tesis Doctoral. Universidad de Montemorelos. Medellín, Colombia.
- Kaplan, R.; Norton, D. (2000). *El Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión Tercera Edición. Barcelona, España.
- Lantieri, L. (2012). Cultivar la vida interior, emocional y social de niños y profesores. Revista Verano, Volumen 21, Número 2, p. 27-34.
- Madrid, V. (2011). Aprende a disfrutar en el trabajo. Revista Psychologies. pp 38-41. Disponible en: <http://www.coachingparaalexito.com/respiro/articulos/trabajo.pdf>.
- Marina, J. (2014). El fundamento de la Educación Emocional. Diario El Mundo. Disponible en: <http://www.joseantoniomarina.net/articulo/elfundamento-de-la-educacion-emocional/>
- Medrano, H. (2010). Desempeño profesional de docentes del Siglo XXI. Congreso Iberoamericano de Educación, metas 2021. Buenos Aires, Argentina.
- Morles, V. (2003). La Educación Superior en Venezuela. Informe 2002 a IESALC-UNESCO. Caracas, Venezuela.
- Punset, E. (2011). *Excusas para no pensar*. Cómo nos enfrentamos a las incertidumbres en nuestra vida. Ediciones Destino. Barcelona, España.
- Punset, E. (2014). ¿Cómo se mejora el Aprendizaje Social y Emocional? XL Semanal. Excusas para no pensar. Disponible en: <http://www.eduardpunset.es/22000/punset-en-los-medios/como-semejora-el-aprendizaje-social-y-emocional>
- Rincón, J. (2009). Comunicación Interpersonal en Docentes y Estudiantes Universitarios de la Facultad de Ingeniería, Universidad del Zulia. Gestión de la Comunicación en la Organización: Identidad e Imagen Corporativa. Disponible en: http://www.invecom.org/eventos/2009/pdf/rincon_j.pdf.
- Robalino, M. (2005). ¿Actor o protagonista? Dilemas y responsabilidades sociales de la profesión docente. Revista PRELAC N° 1, UNESCO. Santiago de Chile, Chile. Disponible en: <http://www.unesdoc.unesco.org/images/0014/001446/144666s.pdf>.
- Sabino, C. (2000). El Proceso de Investigación. (Edición actualizada). Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.
- Stoner, J. y Gilbert, D. (1996). Administración. Pearson Educación. DF, México.
- Tamayo, M. (2001). *El proceso de la Investigación Científica*. Limusa Noriega Editores. D. F, México.
- Tunerman, C. (2010). El rol del docente en la Educación Superior del Siglo XXI. Disponible en: http://www.ucyt.edu.ni/Download/EL_ROL_DEL_DOCENTE_EN_LA_E_S_DEL_SIGLO_XXI.pdf.
- Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (2005). Modelo Institucional para la Evaluación Integral del Docente Universitario (Propuesta).
- Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (2012). Modelo Educativo de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA). Gaceta Universitaria N° 135.
- Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (2012). Direccionamiento Estratégico Institucional 2012-2017. Aprobado en Sesión Ordinaria N° 2174 del Consejo Universitario.
- Varela, O. y Salgado, E. (2010). *El desempeño de los individuos en las organizaciones*. Primera Edición. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.