

Gestión emocional: factor crítico de la competitividad emocional en el profesorado universitario

Emotional management: critical factor of emotional competitiveness in university teaching staff

Galo Ramiro Acosta Palomeque

Byron Eduardo Avilés León

Universidad de las Fuerzas Armadas, Ecuador

José Patricio Torres Fernández

Universidad Internacional del Ecuador, Ecuador

Autor para correspondencia: gracosta@espe.edu.ec

Fecha de recepción: 02 de Agosto de 2017 - Fecha de aceptación: 30 de Septiembre de 2017

Resumen: El artículo analiza la gestión de las emociones como un factor crítico para que exista competitividad emocional en el profesorado universitario. En las últimas décadas, el estudio de las emociones ha evolucionado desde una visión lineal y reduccionista hacia una perspectiva fundamentada en el paradigma de la complejidad. Las investigaciones actuales sugieren que las emociones son la base en que se sustenta el pensamiento racional. Para que haya competitividad organizacional, la clave está en la inteligencia emocional que equilibra tanto el pensamiento como las emociones. El estudio y la gestión de las emociones en el sector servicios son importantes, en particular en el campo de la educación, ya que los docentes realizan un trabajo que requiere desplegar estados emocionales. El objetivo del presente trabajo consiste en realizar un análisis de revisión documental del estudio de las emociones, así como aplicar el modelo de intervención relacionado con las experiencias para el caso de los docentes a tiempo completo del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE) de Ecuador. En la investigación, para la elaboración del marco teórico se utilizó una metodología de investigación documental y descriptiva, mientras que para el estudio empírico se empleó el esquema metodológico de la fenomenología, de tipo transversal, con naturaleza exploratoria - descriptiva y se obtuvo una muestra de 42 docentes. El instrumento utilizado fue el modelo de intervención de las experiencias de Manucci (2016). La evidencia sugiere que se deberían desarrollar acciones de mejoramiento para el manejo de los contenidos y de las emociones que permitan redefinir realidades organizacionales.

Palabras clave: emociones; gestión emocional; inteligencia emocional; trabajo emocional

Abstract: The article analyzes the management of emotions as a critical factor for emotional competitiveness in university teaching staff. In the last decades, the study of emotions has evolved from a linear and reductionist view towards a perspective based on the paradigm of complexity. Current research suggests that emotions are the basis on which rational thought is sustained. For organizational competitiveness, the key lies in emotional intelligence that balances both thinking and emotions. The study and management of emotions in the service sector are important, particularly in the field of education, as teachers perform work that requires the development of emotional states. The objective of the present work is to perform an analysis of documentary

review of the study of the emotions as well as to apply the model of intervention related to the experiences for the case of full time teachers of the Department of Economic, Administrative and Trade Sciences of the University of the Armed Forces ESPE of Ecuador. In the investigation, a documentary and descriptive research methodology was used for the elaboration of the theoretical framework, while for the empirical study the methodological scheme of the phenomenology was used, of transversal type, with an exploratory - descriptive nature and a sample of 42 teachers. The instrument used was the intervention model of Manucci's experiences (2016). Evidence suggests that improvement actions should be developed for the management of content and emotions to redefine organizational realities.

Key words: emotions; emotional management; emotional intelligence; emotional work

Introducción

En las últimas décadas el estudio de las emociones ha evolucionado desde una visión lineal y reduccionista hacia una perspectiva de análisis sustentada en el paradigma de la complejidad. Las investigaciones actuales sugieren que las emociones son de vital importancia para el pensamiento racional; lo que conlleva a determinar que, para ser considerados entes racionales, las personas deben tener la aptitud de experimentar emociones, la clave para tomar buenas decisiones individuales en una organización consiste en utilizar equilibradamente tanto el pensamiento como las emociones.

En el ámbito organizacional, el constructo inteligencia emocional juega un rol fundamental; por ejemplo, en la contratación de puestos que demanden un alto grado de interacción social, en la toma de decisiones, en la creatividad y la motivación para realizar tareas, en el liderazgo, en las negociaciones, en el servicio al cliente por parte de los empleados. El estudio y la gestión de las emociones son importantes en el sector servicios y de manera particular en la educación, ya que los docentes realizan un trabajo que requiere desplegar estados emocionales en sus estudiantes en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

El objetivo general del presente trabajo consiste en realizar un análisis de revisión documental del estudio de las emociones en las personas y en las organizaciones, a través de la revisión de conceptos fundamentales, sistemas adaptativos complejos, modelos de inteligencia emocional, y los modelos de intervención para gestionar las emociones. Un objetivo específico consistió en aplicar el modelo de intervención relacionado con las experiencias para el caso de los docentes a tiempo completo del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio (CEAC) de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE de Ecuador.

El resto del documento está organizado de la siguiente manera: conceptos fundamentales sobre las emociones, los Sistemas Adaptativos Complejos (SAC), la inteligencia emocional, los modelos de inteligencia emocional y la gestión de las emociones. A continuación, se muestra la metodología para la elaboración del marco teórico, describe la muestra, instrumento, procedimiento y el plan de análisis de datos. Posteriormente, se presentan los resultados empíricos. Finalmente, se determina las conclusiones del estudio.

Gestión emocional en las organizaciones

Las emociones

Según Goleman (2005), las emociones son, en esencia, impulsos que llevan a actuar, planes de acción instantáneos para conducirnos en la vida que la evolución ha dotado. Según Manucci (2016) las emociones básicas son “reacciones corporales espontaneas que se activan para enfrentar determinadas situaciones” (p. 60). En la Tabla 1, se resumen las reacciones básicas presentes en el ser humano, aunque no todos los autores coinciden con la cantidad y variedad de los mismos, para el presente trabajo se identificarán los ocho fundamentales (la ira, el miedo, la tristeza, la alegría, el amor, la sorpresa, la aversión y la vergüenza). Las emociones se caracterizan por ser ocasionadas en un evento específico, su duración es muy breve, son numerosas, por lo general van acompañadas de distintas expresiones faciales y están orientadas a la acción.

Tabla 1

No	Emoción	Manifestación
1	Ira	Rabia, enojo, resentimiento, furia, irritabilidad
2	Tristeza	Aflicción, pena, desconsuelo, pesimismo, melancolía
3	Miedo	Ansiedad, aprensión, temor, preocupación, angustia
4	Alegría	Felicidad, gozo, tranquilidad, contento, deleite
5	Amor	Aceptación, cordialidad, confianza, amabilidad, afinidad
6	Sorpresa	Sobresalto, asombro, desconcierto, admiración
7	Aversión	Desprecio, desdén, displicencia, asco, antipatía, disgusto
8	Vergüenza	Culpa, perplejidad, desazón, remordimiento, pesar

Nota. Adaptado de Goleman (2005).

Las emociones están presentes en las acciones de los docentes, lo que lleva a reconocer su influencia en la acción educativa. Los procesos enseñanza-aprendizaje se sustentan en la comunicación, a la vez que en los procesos comunicativos se transmiten ideas, emociones, pensamientos y sentimientos. En las personas, las emociones pueden preceder o presentarse al mismo tiempo que los pensamientos o al contrario los pensamientos pueden activarlas.

Los sentimientos son estados del sujeto, caracterizados por contener emociones y pensamientos, se expresan a través de un relato. Para Manucci (2016), el paisaje interior de una persona representa su propia imagen de la realidad se enmarca en dos dimensiones: una es emocional y la otra simbólica como los pensamientos que les dan significado a los hechos y justifican las posiciones personales. El paisaje interior se limpia cuidando los relatos o escenas.

Según Robbins y Judge (2009) los estados de ánimo “suelen ser menos intensos que las emociones y carecen de estímulo contextual” (p. 251), duran más que las emociones, son de naturaleza cognitiva, su componente dominante es físico, psíquico y ambiental, siendo más manejables. Las emociones negativas como la ira, tristeza, miedo pueden traducirse en estados de ánimo negativos, en cambio emociones positivas como la alegría y el amor pueden traducirse en estados de ánimo positivos. Para la mayoría de personas, los estados de ánimo positivo son más comunes que los negativos, como también recuerdan las experiencias negativas con más facilidad que las positivas. Finalmente, en una organización, el estado de ánimo de sus miembros influye en su desempeño en el trabajo.

Sistemas Adaptativos complejos (SAC)

Según Cardona (2001), los SAC interactúan con el entorno, aprenden de la experiencia y como resultado se adaptan. Se pueden definir cuatro capacidades fundamentales que presentan los SAC y que son inherentes a las emociones, así: las capacidades de retroalimentación, de auto organización, de adaptación y de transformación, se detallan en la tabla 2.

Tabla 2. Capacidades de los Sistemas Adaptativos Complejos

Capacidad	Definición
Retroalimentación	La causa actúa sobre el efecto y el efecto sobre la causa; las emociones son la causa de un pensamiento o un pensamiento puede activar una emoción
Auto-organización	Tendencia espontánea de una organización para generar patrones de comportamiento a partir de las interacciones entre sus partes, le da estabilidad al sentido de la emoción (Varela, Maturana, & Uribe, 1974)
Adaptabilidad	Permite la acomodación de una organización luego de asimilar el impacto de las perturbaciones.
Transformación	Capacidad para crear nuevas condiciones de vida en una organización

Nota. Adaptado de (Morín, 2001)

El estudio de las emociones ha evolucionado desde una perspectiva de análisis basada en la causalidad lineal y reduccionista hacia una nueva forma de abordar el estudio de las emociones desde su complejidad y como sistemas dinámicos. Un sistema dinámico es una unidad de acción funcional compuesta de múltiples elementos interconectados que cambian en el tiempo y espacio (Vallacher & Nowak, 1994). Según Calatayud (2006), un sistema se mantiene en equilibrio si está abierto al entorno y convive con la inestabilidad al tiempo que la controla para impedir que ésta destruya al propio sistema. Para lograr el equilibrio, el orden creado por la autoorganización tiene la función de restringir las pautas estructurales que definen el significado de la emoción, estableciendo un determinismo circular.

Las bifurcaciones son cambios repentinos en el patrón de conducta de un sistema, también se denominan transiciones dinámicas de fases (Kelso & Schöner, 1993). Las bifurcaciones producen inestabilidad operativa en un contexto de estabilidad estructural, ofrecen un nuevo camino frente a las fluctuaciones que presionan por un nuevo orden. Las bifurcaciones pueden ser producidas por una amplificación de una pequeña fluctuación interna o por una perturbación externa, conduciendo al sistema hacia una trayectoria específica de las múltiples alternativas posibles, siendo ésta previsible pero impredecible.

Inteligencia emocional (IE)

El concepto de IE fue introducido por Salovey y Mayer en 1990, a partir de los lineamientos de Gardner (1983) en su teoría de las inteligencias múltiples, en la que se establece que los seres humanos poseen siete tipos de inteligencias distintas e independientes. Estas inteligencias son las siguientes: inteligencia auditiva-musical, inteligencia cinético-corporal, inteligencia visual-espacial, inteligencia verbal-lingüística, inteligencia lógico-matemática, inteligencia interpersonal e inteligencia intrapersonal. En lo posterior, Gardner incluyó a la inteligencia naturalista y a la inteligencia existencial en su afán de completar el estudio.

Existen diferentes definiciones de inteligencia emocional. Según Robbins y Judge (2009), Salovey y Mayer (1990) y Goleman (1995) es la capacidad que alguien posee para: 1. Reconocer las emociones propias cuando las experimenta, 2. Capacidad para gestionar las emociones de forma apropiada, 3. Identificar las emociones de los demás, 4. Capacidad de motivarse a sí mismo, y 5. Control de las relaciones. En este sentido, para García y Giménez (2010) la IE consiste en la capacidad que tiene un individuo de adaptarse e interactuar con el entorno a raíz de sus propias emociones. Por ello, se puede afirmar que la IE se basa en las siguientes competencias (Tabla 3).

Tabla 3 Competencias de la inteligencia Emocional

Competencias integrantes	Breve descripción
1. Autoconocimiento	Capacidad para conocerse uno mismo, reconocer las fortalezas y debilidades que tenemos.
2. Autocontrol	Capacidad para gestionar nuestras emociones
3. Automotivación	Habilidad para realizar las actividades por uno mismo, sin necesidad de ser motivados por otros.
4. Empatía	Capacidad para ponerse en la situación de otras personas, es decir, intentar comprender la situación.
5. Habilidades sociales	Consiste en la capacidad para relacionarse con otras personas de manera eficaz.
6. Asertividad	Saber defender las propias ideas, respetando las de los demás.
7. Proactividad	Habilidad para tomar la iniciativa, emprender una acción y hacer que las cosas sucedan para generar mejoras.
8. Creatividad	Competencia para observar el mundo desde otra perspectiva, afrontar y resolver problemas de diferente manera.

Nota. Adaptado de (Salovey & Mayer, 1990) y Goleman (1995).

La IE propone una visión funcionalista de las emociones y uno de los procesos afectivos (emociones) y los cognitivos (pensamientos) que, anteriormente se creían independientes e incluso contrapuestos (Mayer, Salovey, Caruso, & Sitarenios, 2001). Esta conjunción implicaría una mejor toma de decisiones para enfrentar un conflicto mediante el uso no sólo de las capacidades intelectuales, sino a través de la información adicional que proporcionan los estados afectivos.

Los instrumentos de evaluación de la IE que muestran suficiente soporte científico y que son utilizados en investigaciones relacionadas con el contexto educativo, según Extremera y Fernández-Berronal (2003), emplean tres procedimientos de evaluación: El primer grupo incluye los instrumentos de medida basados en cuestionarios y auto-informes realizados por los alumnos, este indicador se denomina índice de inteligencia emocional percibida; el segundo grupo incluye cuestionarios llenados por observadores externos como los profesores o compañeros del alumno, esta forma de evaluación es complementaria al primer grupo de medidas; el tercer grupo son las llamadas medidas de habilidad o de ejecución de la inteligencia emocional, se evalúa como un estudiante resuelve determinados problemas emocionales comparando sus respuestas con criterios de puntuación predeterminados.

Diversos estudios realizados en los Estados Unidos han mostrado que los alumnos universitarios con más inteligencia emocional percibida indicaban que tenían menor número de síntomas físicos, menos ansiedad y depresión, mayor satisfacción interpersonal, mejor

autoestima, mayor utilización de estrategias para solucionar problemas y menor rumiación desde el punto de vista psicológico (Extremera & Fernández-Berronal, 2003).

Modelos de Inteligencia emocional

En el área de la administración, la IE ha adquirido múltiples aplicaciones; por ejemplo, en la contratación de puestos que demanden un alto grado de interacción social, en la toma de decisiones, los estados de ánimo positivos incrementan la creatividad y la motivación para realizar tareas, los líderes que despiertan emociones y las vinculan con una visión atractiva incrementan la probabilidad de que los empleados acepten el cambio, la negociación es un proceso emocional, el estado emocional del empleado de una organización influye en el servicio al cliente, lo que se refleja en la fidelidad y satisfacción del consumidor, entre otros.

En la actualidad, existen muchos modelos para medir la IE; sin embargo, algunos de ellos se han desarrollado sin mucho rigor científico. A continuación, se presentan cinco modelos, que además de estar validados, tienen el reconocimiento de los expertos, dos de ellos hacen referencia a las habilidades y tres son de carácter mixtos. Los modelos mixtos combinan dimensiones de personalidad y la capacidad de automotivación con las habilidades de regulación de emociones (Tabla 4).

Tabla 4 Modelos de Inteligencia Emocional

Modelo	Tipo de Modelo	Breve descripción
Modelo de Salovey y Mayer	De habilidades	Se publicó en 1990, y se actualizó en los años 1997 y 2000. Evalúa la IE con los siguientes criterios: a) evaluación y expresión de las emociones, b) regulación de emociones y c) utilización de las emociones de forma adaptativa. El modelo lleva el nombre de Trait Meta-Mood Scale (TMMS) con un total de 48 ítems.
-Modelo de Fernández-Berrocal, Extremera y Ramos	De habilidades	Se publica en el 2001 y evalúa tres dimensiones: percepción emocional, comprensión de sentimientos y regulación emocional. El modelo se denomina TMMS-24 y está basado en Salovey y Mayer, se subdivide en 24 ítems
Modelo de Bar-On	Mixto	Se presenta en 1997, se compone de 5 factores básicos: a) inteligencia intrapersonal, b) inteligencia interpersonal, c) estado de ánimo, d) adaptabilidad, e) gestión del estrés. Este instrumento contiene 133 ítems y 15 subescalas.
Modelo de Daniel Goleman	Mixto	Este modelo se presentó en 1995 y se actualizó en 2002, incluye cinco componentes básicos de la inteligencia emocional. El instrumento está formado por dos escalas: La inteligencia intrapersonal con tres subescalas: a) autoconocimiento, b) autorregulación, c) motivación y la inteligencia interpersonal con dos subescalas: a) empatía y b) Habilidades sociales.

Modelo de Oriolo y Cooper	Mixto	Se publicó en 1998, se utiliza para conocer al ser humano de forma integral. El modelo utiliza las siguientes cinco aptitudes: a) entorno habitual, b) conciencia emocional, c) competencias, d) valores y e) actitudes. Finalmente, este modelo consta de 21 subescalas.
---------------------------	-------	---

Nota. Adaptado de (Bar-On, 1997), (Salovey & Mayer, 1990) y Goleman (1995), (Fernández, Extremera, & Ramos, 2004) (Cooper & Sawaf, 1998).

En relación con los modelos de habilidades, los autores más reconocidos son Salovey y Mayer en Estados Unidos en el área educativa y Fernández y Extremera en Europa en el área de Administración en lo referente a mandos medios. La importancia de estos modelos de IE radica en los constructos encontrados en ellos y en su operacionalización. Con respecto a los modelos mixtos, el formulado por Goleman ha sido utilizado en el área administrativa para analizar la alta dirección, mientras que el propuesto por Oriolo y Cooper se ha empleado para el análisis de los mandos medios, el modelo mixto de Bar-On en cambio se ha utilizado en el área educativa (Trujillo & Rivas, 2005).

Gestión emocional

Las investigaciones actuales sugieren que las emociones son de vital importancia para el pensamiento racional. Para ser considerados como tal, las personas deben tener la aptitud de experimentar emociones, porque brindan información importante acerca de la manera en que entienden su entorno. Por ejemplo, un docente debe decidir si promueve o no a un estudiante con dificultades académicas, si no tomara en cuenta sus propias emociones y las del estudiante, simplemente, no lo promovería sin mayor análisis. La clave para tomar buenas decisiones es utilizar equilibradamente tanto el pensamiento como las emociones.

Bajo la lógica de los SAC, la competitividad está relacionada con la capacidad de respuesta de una organización frente a las exigencias del entorno. Según Manucci (2016) “No hay competitividad sin emociones” (p. 17). El desarrollo competitivo sin abordaje emocional en las organizaciones genera respuestas con ciertas limitaciones en el corto plazo y dependencia de las condiciones del contexto. De esta manera, la adaptación puede tener características de autodestrucción

La competitividad emocional es un estado de los sistemas humanos que permite una calidad de respuesta basada en tres cualidades: la capacidad para reconocer las transformaciones de su entorno; las posibilidades para redefinir su estructura interna saludable; y la habilidad para adaptarse a una interacción fluida del contexto donde participa. En cada una de estas tres dimensiones (reconocer, redefinir y adaptarse) hay emociones que amplían o restringen la calidad de las respuestas (Manucci, 2016, p. 17).

La competitividad sin bienestar laboral en una organización, según Leal (2012), es fuente de estrés y deterioro de la calidad de vida y de la efectividad en el trabajo; así como, de un pobre balance entre el tiempo laboral, familiar y personal. La competitividad sin bienestar laboral genera respuestas con cierta efectividad pero con limitaciones. Las organizaciones quedan

atrapadas en un desempeño mediocre, la gestión se reduce a la administración de las restricciones y las intervenciones se focalizan en la supervivencia.

Manucci (2016) ha generado modelos de intervención para abordar las debilidades estructurales de las organizaciones, empresas y comunidades para transformar su dinámica emocional y desarrollar potencialidades para adaptarse a nuevas exigencias competitivas. Estos modelos de gestión de las emociones abordan cinco puntos sensibles del desarrollo emocional en los sistemas humanos, se detallan en la Tabla 5.

Tabla 5: Modelos de intervención para gestionar las emociones

Modelos de intervención	Breve descripción
1. Contenidos + Emociones = Experiencias	Se relaciona con la comprensión de los hechos cotidianos. Permite la redefinición de los acontecimientos y proporciona una matriz para la gestión de los componentes cognitivos y emocionales.
2. Propósito + Compromiso = Transformación	Aborda el proceso de cambio. Proporciona parámetros para gestionar nuevas reglas de vida en los sistemas humanos.
3. Posibilidades + Oportunidades = Alternativas	Se relaciona con el diseño de soluciones innovadoras. Brinda un modelo que permite transformar problemáticas y desafíos en oportunidades de desarrollo y alternativas de decisión.
4. Percepción + Valoración = Permanencia	Aborda la fortaleza estructural que sostiene la capacidad de respuesta para mantenerse percibida y valorada por los diferentes grupos humanos. Permite orientar recursos.
5. Productividad + Talento + Proyección = Sustentabilidad	Se relaciona con la gestión del crecimiento simétrico basado en tres dimensiones para lograr un desarrollo sostenible.

Nota. Adaptado de Manucci (2016).

Los modelos de intervención de Manucci (2016) tienen por objetivo responder a tres desafíos clave: redefinir la visión del contexto para ampliar la capacidad de análisis; contener el compromiso emocional de las personas para enfrentar las exigencias cambio con niveles adecuados de rendimiento; y, extender la presencia de la organización en un contexto volátil de intereses heterogéneos con actores globales interdependientes.

Metodología

Estudio Documental

En la presente investigación, para la elaboración del marco teórico se utilizó una metodología de investigación documental y descriptiva, dado que el procedimiento implica la búsqueda, organización, sistematización y análisis de documentación sobre las emociones, sistemas adaptativos complejos (SAC), inteligencia emocional, modelos de medición de la inteligencia emocional y la gestión de las emociones en las organizaciones.

Las unidades de análisis fueron todos los documentos sobre el tema encontrados en las bases de datos SCIELO, PROQUEST, REDALYC, DIALNET, Universidades y en Google Académico. Como criterios de búsqueda, se incluyeron los siguientes descriptores: “Emociones”, “complejidad”, “modelos de inteligencia emocional”, “gestión emocional”. Estos descriptores fueron combinados de diferentes formas para ampliar los criterios de búsqueda. Al realizar la búsqueda se seleccionó 10 libros físicos y digitales de autores clásicos e informes, como también 9 artículos de bases de datos indexadas, y se revisaron sistemáticamente estos documentos relacionados con la inteligencia emocional y la gestión de las emociones en las organizaciones.

Para la organización de los documentos se creó una base de datos con los siguientes campos: título del libro o artículo, autor, año, revista, objetivos, tipo de investigación, método, resultados y núcleo temático. Una vez organizada la información, se agruparon los documentos por núcleos temáticos. Posteriormente, se realizó el análisis de cada uno de los núcleos temáticos. Finalmente, se efectuó un análisis global mediante el cual se identificaron las convergencias y divergencias de los modelos de inteligencia emocional y se formularon ciertas conclusiones.

Estudio de campo

Muestra

El estudio es realizado bajo el esquema metodológico de la fenomenología, es de tipo transversal y la muestra es de naturaleza no probabilística por conveniencia, por lo que, de un total de 83 profesionales con dedicación a tiempo completo que forman parte del departamento, se seleccionó a 42 docentes del CEAC de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE de Ecuador que acudieron a las instalaciones y estuvieron presentes durante el período de recolección e información, debido a que los otros se encontraban prestando sus servicios en otras unidades de la institución, laboraban en otras sedes o unidades académicas externas, diferentes jornadas laborales o se encontraban con permiso por múltiples razones. La muestra así obtenida, mantiene las características de la población total, ya que en cuanto al género está integrada por 12 son mujeres (29%) y 30 son hombres (71%), el rango de antigüedad en ejercicio de la docencia oscila entre 1 y 25 años de experiencia y considera criterios de todos los puestos académicos existentes, como son: directores de carrera, coordinadores de áreas de conocimiento, coordinadores de pasantías y vinculación, a más de los docentes propiamente dichos.

Instrumentos

El instrumento utilizado en este estudio fue el modelo de intervención para gestionar las emociones en una organización que se relaciona con las experiencias de Manucci (2016), el mismo que consta de tres pasos, en el primer paso se plantea un cuestionario de seis preguntas para calificar la situación actual emocional, en el paso dos se explican las causas, en el paso tres los encuestados proponen acciones para cambiar las situaciones desfavorables; finalmente, se plantea el modelo de intervención para cuidar los contenidos compartidos y la calidad de las relaciones.

Procedimiento

Para recopilar la información, durante el mes de julio de 2017 se procedió a la difusión de la encuesta a los docentes a tiempo completo. Los profesores participaron en el estudio de manera voluntaria y se garantizó confidencialidad de las respuestas proporcionadas. En todos los casos los cuestionarios respondidos fueron entregados en físico al equipo investigador.

Plan de análisis de datos

En primer lugar, no se realizó un estudio de fiabilidad del instrumento de evaluación utilizado, debido a que está validado por expertos. Se realizó un estudio exploratorio-descriptivo de las respuestas dadas por los docentes participantes a través del software SPSS.

Resultados

Con el objetivo de conocer la situación actual emocional, explicar las causas de esta situación, y para proponer acciones de mejoramiento se realizó una encuesta a 42 docentes tiempo completo del CEAC de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE durante el mes de julio de 2017, durante el proceso de cambio de autoridades en el Departamento, cuyos estilos de liderazgo difieren en virtud de que la autoridad saliente es miembro activo de las Fuerzas Armadas y el entrante es un profesional de orden civil (Tabla 6).

Tabla 6: Encuesta docentes CEAC sobre la situación actual

Pregunta	Nunca	Pocas veces	Generalmente	Siempre
1. Las personas trabajan en base a objetivos claros sobre proyecto/tarea	7,5%	40,0%	40,0%	12,5%
2. Los mensajes corporativos se mantienen claros sin distorsiones o contradicciones	0 %	47,5%	42,5%	10,0%
3. Se propicia un marco emocional positivo para potenciar el trabajo conjunto	12,5%	55,0%	22,5%	10,0%
4. Las personas tienen posibilidades de participar y aportar ideas	5,0%	60,0%	17,5%	17,5%
5. Las personas conocen la importancia de su aporte personal al equipo	7,5%	47,5%	30,0%	15,0%
6. Las personas son reconocidas por su desempeño y el logro de objetivos	12,5%	62,5%	17,5%	7,5%

En la tabla 6 se observa que en las preguntas 1 y 2, no existen mayores novedades ya que la tendencia es medianamente favorable con el 52,5%. Sin embargo, en las respuestas a las preguntas 3, 4, 5 y 6 la situación es desfavorable con el 77,5%, 65%, 55% y 75%, siendo en estas áreas en donde se requiere una mayor intervención.

Principales causas de esta situación según los docentes

Las principales causas que manifestaron los docentes encuestados para un limitado marco emocional en el trabajo son las siguientes: comunicación, motivación, reconocimiento de las

capacidades individuales y colectivas del personal, trabajo en equipo, entre otros. Esto se debe a las razones intrínsecas y extrínsecas de la gestión en una universidad pública.

Con respecto a las razones por las cuales otras personas desconocen la importancia del aporte personal del docente al equipo y porque los docentes a tiempo completo no son reconocidos por su desempeño y el logro de objetivos, los encuestados manifestaron lo siguiente: a) otras personas no saben las actividades que realizan los docentes a tiempo completo; b) las personas no reciben reconocimientos por falta de presupuesto; c) las personas consideran la importancia de acuerdo a la posición que se ocupe; d) falta de interés por parte de las autoridades para realizar reconocimientos, e) hay carencia de estrategias de desarrollo de personal; f) en las instancias pertinentes no se conocen los aportes de los docentes; g) no existe un sistema de reconocimientos por resultados.

Acciones propuestas para cambiar esta situación según los docentes

Las principales acciones que manifestaron los docentes encuestados para que se propicie un marco emocional positivo y para que tengan posibilidades de participar y aportar ideas son las siguientes: a) concientizar a los estamentos superiores para que haya una comunicación directa, utilizando diferentes medios de comunicación; b) motivar a la gente; c) generar diagnósticos y planes de acción para mejorar el clima organizacional para que todos tengan una visión de equipo; d) delegar responsabilidades, pedir colaboración de los docentes; e) comunicación formal y constante sobre objetivos y seguimiento por parte de la dirección del Departamento; e) realizar reuniones de trabajo por área de conocimiento y por parte de la dirección; f) las reglas para el trabajo conjunto deben estar claramente definidas; g) conformar equipos de trabajo interdisciplinarios; h) tener un sistema de scorecard por función auditado mensualmente; i) capacitación constante; j) fomentar la cultura organizacional; k) no discriminar a un docente si es titular o contratado; l) crear un sistema de incentivos, m) incluir a los docentes en proyectos, n) los procesos deben ser participativos y documentados; o) información clara y permanente, voceros que asesoren en los tipos de mensajes; p) considerar el contexto que envuelve cada problema en la ESPE; q) implementar una organización matricial; u) propiciar un liderazgo asertivo; r) propender a que haya sinceridad y amistad; y, s) desaprender para aprehender.

Con respecto a las acciones para que otras personas conozcan la importancia del aporte personal del docente al equipo y para que los docentes sean reconocidos por su desempeño y el logro de objetivos, los encuestados manifestaron lo siguiente: a) Obtener presupuesto para que los docentes tengan incentivos económicos por su desempeño; b) dar importancia a las personas de acuerdo a su aporte; c) motivación real; d) mayor apoyo por parte de las autoridades; e) formular y establecer un plan estratégico; e) asignación de los procesos mejorados y medición de su cumplimiento; f) diseñar un sistema de reconocimientos y conceder reconocimientos permanentes por el cumplimiento de metas; g) mejorar el ambiente laboral y trabajar en la motivación de las personas; h) cambio de cultura; i) retroalimentación; l) revisar los canales de comunicación y mejorar los mismos; j) charlas motivacionales que valoren a la persona; k) desarrollar una cultura de coordinación; l) se deberían dar pautas para saber si el trabajo está bien y sino dar lineamientos de cómo mejorar; m) felicitar a la gente por el logro de objetivos planteados; y, n) establecer incentivos para los mejores docentes con la entrega de becas de estudios y cursos de capacitación nacionales o en el exterior.

Propuesta de intervención

Tabla 7: Propuesta de intervención

Cuidar Los Contenidos Compartidos	Cuida La Calidad De Las Relaciones
<p>¿Cómo cuidar los mensajes que se generan?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los mensajes transmitidos deben ser claros y oportunos. - Mantener la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. - En el ámbito de la interacción comunicativa se debe tomar en cuenta las dimensiones culturales y sociales para ganar entendimiento de la complejidad de los fenómenos que tienen lugar en dicha interacción. 	<p>Cómo proteger al grupo de un contexto amenazante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Considerar el contexto que envuelve cada problema en la Universidad para una mejor toma de decisiones. - Mantener un clima organizacional adecuado (relaciones interpersonales positivas para generar confianza). - La cultura organizacional debe adaptarse a los cambios en el entorno, no puede ser rígida.
<p>¿Cómo contener el impacto emocional de los mensajes?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer canales de comunicación directa entre directivos y docentes utilizando diferentes medios como reuniones periódicas, correo institucional. - Crear espacios para redefinir malentendidos - Implementar una comunicación dialógica entre los diferentes estamentos: a) autoridades de la Universidad, b) Dirección del Departamento; c) Coordinadores de área de conocimientos, d) Docentes; y, e) otros coordinadores. 	<p>¿Cómo ampliar las condiciones de integración en el grupo?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover el trabajo en equipo en las áreas de conocimiento y direcciones de carrera para fortalecer la integración. - Los procesos del CEAC deben ser participativos y documentados - Promover un estilo de liderazgo participativo.
<p>¿Cómo ordenar la participación de las personas?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementar mecanismos para establecer acuerdos. - Conectar los objetivos individuales con los grupales. - Establecer reglas claras de participación en los equipos de trabajo. 	<p>¿Cómo sostener la inspiración en las personas?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sostener un clima organizacional adecuado (crecimiento y desarrollo personal, estructura organizacional, comunicación, relaciones interpersonales y el ambiente físico). - Explicar a los docentes lo que se espera de ellos. - implementar un sistema de incentivos monetarios y no monetario - Retroalimentar a los docentes acerca del trabajo realizado.

Conclusiones

El estudio de las emociones en los últimos años ha evolucionado desde una visión lineal y reduccionista hacia una perspectiva de análisis sustentada en el paradigma de la complejidad que se sustenta en la teoría general de sistemas, se nutre de la teoría cibernética e incluye a la teoría de la información. Esta nueva forma de abordar los mecanismos emocionales ha permitido analizar la relación entre las partes y el todo, incorpora la incertidumbre y el azar a través de las bifurcaciones.

El estudio y la gestión de las emociones es muy importante en el sector servicios, de manera particular en la educación, ya que los docentes realizan un trabajo emocional que requiere desplegar estados emocionales. En este sentido puede presentarse la disonancia

emocional que consiste en que se debe proyectar una emoción, mientras se siente otra al mismo tiempo. Esta situación de no ser tratada puede cobrar un alto precio tanto para el docente como para la organización.

El constructo inteligencia emocional ha ido evolucionando a través del tiempo, fue introducido por Salovey y Mayer en 1990, a partir la teoría de inteligencias múltiples propuesta por Garner en 1990, posteriormente, fue popularizada por Goleman en 1995. La inteligencia emocional une los procesos afectivos con los procesos cognitivos que, anteriormente, se creían independientes e incluso contrapuestos. Esta conjunción implicaría una mejor toma de decisiones para enfrentar un conflicto.

En la actualidad, existen muchos modelos para medir la inteligencia emocional. En relación a los modelos de habilidades, los autores más reconocidos son Salovey y Mayer en el área educativa y Fernández y Extremera en el área administrativa. Con respecto a los modelos mixtos, el de Goleman y de Oriolo y Cooper han sido los más utilizados en el área administrativa, en cambio, el de Bar-On en el área de educación.

Los modelos de intervención para abordar las debilidades estructurales de las organizaciones para transformar su dinámica emocional y desarrollar potencialidades para adaptarse a nuevas exigencias competitivas se ajustan a las características de la población objeto de estudio y permite describir los aspectos más representativos y criterios de las personas.

Cabe recalcar que los resultados obtenidos se presentaron en una época de transición y cambio del Director del Departamento. Pasando de un estilo de liderazgo militar a un civil en una institución militar como lo es la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, que se va estabilizando a medida que se instauran las nuevas políticas y lineamientos de trabajo en el personal docente y administrativo de la Unidad.

Finalmente, en el presente estudio se aplicó el modelo de intervención relacionado con las experiencias. Para ello se realizó una encuesta a 42 docentes a tiempo completo del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE de Ecuador. El objetivo propuesto fue conocer la situación actual emocional, sus causas y proponer acciones de mejoramiento.

Bibliografía

- Bar-On, R. (1997). *The emotional quotient inventory: A measure of emotional intelligence*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Calatayud, P. (2006). Una Aproximación al Estudio de las Emociones como Sistemas Dinámicos Complejos. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, 9(22), 1-27. Recuperado de <http://reme.uji.es/articulos/numero22/article1/REMEnumero22article1sp.pdf>
- Cardona, O. (2001). *Estimación holística del riesgo sísmico utilizando sistemas dinámicos complejos*. Barcelona: Tesis Doctoral.

- Cooper, R., & Sawaf, A. (1998). *La inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Extremera, N., & Fernández-Berronal, P. (2003). La inteligencia emocional en el contexto educativo: Hallazgos científicos de sus efectos en el aula. *Revista de Educación*(332), 97-116.
- Fernández, P., Extremera, N., & Ramos, N. (2004). Validity and Reability of the spanish modified version of the trait meta-mood scale. *Psychological Reports*, 94, 751-755.
- García, M., & Giménez, S. (2010). *La Inteligencia Emocional y sus Principales Modelos: Propuesta de un Modelo Integrador*. Centro del Profesorado Cuevas Olula (Almeria), 3(6), 43-52. Recuperado de <http://www.cepcuevasolula.es/espinal>
- Gardner, H. (1983). *Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.
- Goleman, D. (2005). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
- Kelso, J.A., & Schöner, G. (1993). Dynamic pattern formation. *Principles of Organization in Organisms*. *SFI Studies in the Sciences of Complexity*, 12, 13-55. Recuperado de <http://psycnet.apa.org/record/1993-98909-001>
- Leal, E. (2012). *Administración de la Sabiduría (Segunda ed.)*. México D.F.: Trillas.
- Manucci, M. (2016). *Competitividad Emocional*. Buenos Aires: Ediciones B.
- Mayer, J., Salovey, P., Caruso, D., & Sitarenios, G. (2001). Emotional Intelligence as a Standard Intelligence. *Emotion*, 1(3), 232-242. doi:10.1037//1528-3542.1.3.232
- Morin, E. (2001). *La cabeza bien puesta, repensar la forma, reformar el pensamiento*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional (Decimotercera ed.)*. México: Pearson Educación.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, cognition and personality*. 9(3), 185-211. doi:<https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Trujillo, M., & Rivas, L. (2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y sociales*, 1-17. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/237040625>
- Vallacher, R., & Nowak, A. (1994). *Dinamical Systems in Social Psychology*. Boca Raton Florida: Academic Press.

Varela, F., Maturana, H., & Uribe, R. (1974). Autopoiesis: the organization of living systems, its characterization and a model. *Biosystems*, 187-196.