

**APRENDIZAJE SOCIAL Y EMOCIONAL COMO HERRAMIENTA EN EL  
DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DOCENTE.  
UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL  
LISANDRO ALVARADO (UCLA)**

**NEREIDA CAROLINA PEREZ VILLEGAS**

**UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL “LISANDRO ALVARADO”**

**BARQUISIMETO, 2015**

**APRENDIZAJE SOCIAL Y EMOCIONAL COMO HERRAMIENTA EN EL  
DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DOCENTE.  
UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL  
LISANDRO ALVARADO (UCLA)**

**Por**

**Nereida Carolina Pérez Villegas**

**Trabajo de Ascenso presentado para optar  
a la categoría de Asistente en el escalafón  
del Personal Docente y de Investigación**

**UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL “LISANDRO ALVARADO”  
Decanato de Ciencias y Tecnología**

**Barquisimeto, 2015**

## NDICE GENERAL

<b>INDICE DE CUADROS</b> .....	v
<b>INDICE DE GRAFICOS</b> .....	viii
<b>RESUMEN</b> .....	xi
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPITULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b> .....	4
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	20
Generales.....	20
Específicos.....	20
Justificación e Importancia de la Investigación.....	20
Alcances y Delimitación del Objeto de Estudio.....	24
Alcances.....	24
Delimitación del Objeto de Estudio.....	24
<b>II MARCO TEORICO REFERENCIAL</b> .....	26
Antecedentes de la Investigación.....	26
Estudios Internacionales.....	27
Estudios Nacionales.....	30
Fundamentos Teóricos.....	33
Enfoques Referenciales.....	40
Bases Legales.....	67
Sistema de Variables.....	69
Operacionalización de las Variables.....	70
Definición de Términos Básicos.....	71
<b>III MARCO METODOLOGICO</b> .....	73
Naturaleza de la Investigación.....	73
Población y Muestra.....	75
Diseño de la Investigación.....	77
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	79
Validez y Confiabilidad.....	81
Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	83

<b>IV</b>	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>85</b>
	Conclusiones del Estudio Diagnostico.....	190
	Factores que influyen en el desempeño del Talento Humano Docente.....	193
<b>V</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>200</b>
	Conclusiones.....	200
	Recomendaciones.....	204
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>207</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>220</b>
A	Matriz FODA del Problema.....	221
B	Cuestionario dirigido al talento humano docente adscrito al Departamento de Estudios Básicos y Sociales, Decanato de Ciencias y Tecnología (UCLA).....	223
C	Cuestionario dirigido a los Coordinadores de Área adscritos al Departamento de Estudios Básicos y Sociales, Decanato de Ciencias y Tecnología (UCLA).....	227
D	Cuestionario dirigido al Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales, Decanato de Ciencias y Tecnología (UCLA).....	232
E	Matriz de Validación de los instrumentos.....	237
F	Constancia de Validación.....	241
G	Matriz de Confiabilidad.....	243

## INDICE DE CUADROS

<b>CUADRO</b>	<b>pp.</b>
1. Evolución del concepto de inteligencia.....	36
2. Tipos de inteligencias según Howard Gardner.....	37
3. Tipos de inteligencias según Robert Stemberg.....	39
4. Componentes de la Inteligencia Emocional según Goleman.....	54
5. Operacionalización de las Variables.....	71
6. Población Muestral.....	77
7. Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 1.....	86
8. Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 7.....	88
9. Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 13.....	90
10. Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 25.....	92
11. Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 19.....	94
12. Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 31.....	96
13. Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 2.....	98
14. Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 8.....	100
15. Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 14.....	102
16. Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 20.....	104
17. Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 26.....	106
18. Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 32.....	108
19. Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 37.....	110
20. Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 40.....	112
21. Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 43.....	114
22. Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 46.....	116
23. Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 49.....	118
24. Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 51.....	120
25. Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 3.....	122

26.	Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 9.....	124
27.	Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 15.....	126
28.	Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 21.....	128
29.	Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 27.....	130
30.	Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 33.....	132
31.	Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 4.....	134
32.	Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 10.....	136
33.	Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 16.....	138
34.	Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 22.....	140
35.	Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 28.....	142
36.	Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 34.....	144
37.	Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 38.....	146
38.	Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 41.....	148
39.	Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 44.....	150
40.	Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 47.....	152
41.	Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 50.....	154
42.	Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 52.....	156
43.	Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 5.....	158
44.	Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 11.....	160
45.	Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 17.....	162
46.	Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 23.....	164
47.	Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 29.....	166
48.	Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 35.....	168
49.	Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 6.....	170
50.	Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 12.....	172
51.	Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 18.....	174
52.	Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 24.....	176
53.	Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 30.....	178

54.	Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 36.....	180
55.	Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 39.....	182
56.	Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 42.....	184
57.	Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 45.....	186
58.	Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 48.....	188

## INDICE DE GRAFICOS

<b>GRAFICO</b>	<b>pp.</b>
1. Habilidades esenciales para el éxito laboral.....	44
2. Competencias cognitivas, afectivas y conductuales.....	46
3. La Inteligencia Emocional. Modelo de Goleman.....	54
4. Diseño de la Investigación.....	78
5. Distribución porcentual del ítem 1.....	86
6. Distribución porcentual del ítem 7.....	88
7. Distribución porcentual del ítem 13.....	90
8. Distribución porcentual del ítem 25.....	92
9. Distribución porcentual del ítem 19.....	94
10. Distribución porcentual del ítem 31.....	96
11. Distribución porcentual del ítem 2.....	98
12. Distribución porcentual del ítem 8.....	100
13. Distribución porcentual del ítem 14.....	102
14. Distribución porcentual del ítem 20.....	104
15. Distribución porcentual del ítem 26.....	106
16. Distribución porcentual del ítem 32.....	108
17. Distribución porcentual del ítem 37.....	110
18. Distribución porcentual del ítem 40.....	112
19. Distribución porcentual del ítem 43.....	114
20. Distribución porcentual del ítem 46.....	116
21. Distribución porcentual del ítem 49.....	118
22. Distribución porcentual del ítem 51.....	120
23. Distribución porcentual del ítem 3.....	122
24. Distribución porcentual del ítem 9.....	124
25. Distribución porcentual del ítem 15.....	126

26.	Distribución porcentual del ítem 21.....	128
27.	Distribución porcentual del ítem 27.....	130
28.	Distribución porcentual del ítem 33.....	132
29.	Distribución porcentual del ítem 4.....	134
30.	Distribución porcentual del ítem 10.....	136
31.	Distribución porcentual del ítem 16.....	138
32.	Distribución porcentual del ítem 22.....	140
33.	Distribución porcentual del ítem 28.....	142
34.	Distribución porcentual del ítem 34.....	144
35.	Distribución porcentual del ítem 38.....	146
36.	Distribución porcentual del ítem 41.....	148
37.	Distribución porcentual del ítem 44.....	150
38.	Distribución porcentual del ítem 47.....	152
39.	Distribución porcentual del ítem 50.....	154
40.	Distribución porcentual del ítem 52.....	156
41.	Distribución porcentual del ítem 5.....	158
42.	Distribución porcentual del ítem 11.....	160
43.	Distribución porcentual del ítem 17.....	162
44.	Distribución porcentual del ítem 23.....	164
45.	Distribución porcentual del ítem 29.....	166
46.	Distribución porcentual del ítem 35.....	168
47.	Distribución porcentual del ítem 6.....	170
48.	Distribución porcentual del ítem 12.....	172
49.	Distribución porcentual del ítem 18.....	174
50.	Distribución porcentual del ítem 24.....	176
51.	Distribución porcentual del ítem 30.....	178
52.	Distribución porcentual del ítem 36.....	180
53.	Distribución porcentual del ítem 39.....	182

54.	Distribución porcentual del ítem 42.....	184
55.	Distribución porcentual del ítem 45.....	186
56.	Distribución porcentual del ítem 48.....	188
57.	Desempeño exitoso en el Trabajo.....	195

**APRENDIZAJE SOCIAL Y EMOCIONAL COMO HERRAMIENTA EN EL  
DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DOCENTE.  
UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVRADO (UCLA)**

Nereida C. Pérez Villegas

**RESUMEN**

El presente estudio tiene como objetivo Analizar el Aprendizaje Social y Emocional como herramienta en el Desempeño del Talento Humano Docente del Departamento de Estudios Básicos y Sociales del Decanato de Ciencias y Tecnología-UCLA. El trabajo estuvo enmarcado en una investigación de campo con un diseño no experimental de nivel descriptivo, apoyado en una investigación documental. Para la recolección de la información se elaboraron tres instrumentos tipo cuestionario utilizando una Escala de Likert, éstos fueron validados a través de juicio de expertos y la confiabilidad se midió con el coeficiente Alfa de Cronbach. La población de estudio estuvo conformada por treinta (30) personas: Docentes, Coordinadores de Área y Jefe de Departamento, los cuales fueron seleccionados en su totalidad. Para la tabulación y análisis de los datos se empleó la estadística descriptiva, fueron presentados en cuadros y gráficos de barra. Los resultados evidencian que los docentes poseen competencias en el área cognoscitiva y pedagógica, sin embargo, existen un conjunto de limitaciones en las competencias sociales y emocionales, las cuales se convierten en áreas potenciales de mejora en la búsqueda de un desempeño efectivo. Se recomienda el diseño de estrategias para el desarrollo de competencias sociales y emocionales en el talento humano docente.

***Descriptor:*** Aprendizaje Social y Emocional, Desempeño Laboral, Talento Humano Docente.

## INTRODUCCIÓN

El proceso de globalización y la revolución tecnológica desarrollada a finales del siglo XX, han planteado a la sociedad el reto de adaptarse gradualmente a las innovaciones que demandan los nuevos escenarios, con sus cambios en la esfera de las comunicaciones y la economía. Ante esta situación, las organizaciones 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.

En tal sentido, la sociedad actual demanda jóvenes y trabajadores provistos de una diversidad de competencias, pero no solo aquellas relacionadas con el área cognitiva, sino más bien, un grupo de capacidades que no se limitan únicamente al contenido técnico de sus trabajos, sino que están relacionadas con la forma de trabajar, actitud hacia el trabajo y las personas; capacidad de adaptación, apertura al cambio, creatividad, calidad de las relaciones, flexibilidad, entre otras.

Por tanto, el enfoque no solo debe estar orientado al *saber* o *saber hacer*, sino que es necesario incluir además, el *querer hacer*, el *saber ser* y *convivir*. Después de las consideraciones anteriores, queda claro que hoy en día el mundo laboral reclama no solo conocimientos y competencias técnicas, también son importantes las capacidades sociales y emocionales, las cuales permiten al talento humano mejorar su desempeño al ser capaz de automotivarse, trabajar en equipo, resolver conflictos, enfrentar dificultades, manejar la incertidumbre. En efecto, un gran número de investigadores sostiene que este tipo de competencias favorecen la empleabilidad de los individuos.

Cabe agregar que, una importante prueba del progresivo interés por estudiar la influencia de las emociones en todos los ámbitos de la vida, es el continuo desarrollo producido en los últimos años en el ámbito de la Inteligencia Emocional (IE). A lo largo de los siglos, se hizo un gran esfuerzo por dominar y confinar las emociones en sistemas de vida ordenados y represivos, hoy se ha iniciado el camino para aprender a gestionarlas (Fernández-Berrocal y Extremera, 2006).

Ahora bien, una de las maneras de desarrollar las competencias socioemocionales es a través del aprendizaje social y emocional. En tal sentido, Goleman (2007), señala que “todas las aptitudes laborales son hábitos aprendidos: si somos deficientes en una u otra, podemos aprender a mejorarlas” (p. 92), es decir, la experiencia, el entrenamiento adecuado y la práctica, son factores importantes.

Por esta razón, surge entonces la inquietud por realizar la presente investigación, dirigida a analizar el Aprendizaje Social y Emocional como herramienta en el Desempeño del Talento Humano Docente del Departamento de Estudios Básicos y Sociales del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA). El estudio está compuesto por cinco capítulos, a saber:

En el *primer capítulo*, se describe el planteamiento del problema, la realidad que envuelve el mundo de las organizaciones, específicamente las instituciones de educación superior, situación que ha creado la necesidad de buscar nuevas alternativas que le permitan mejorar el desempeño de su talento humano. De esta situación, surgió la interrogante por conocer si el aprendizaje social y emocional puede ser una estrategia para mejorar el desempeño del talento humano docente, para dar respuesta a estas interrogantes se diseñaron los objetivos general y específicos. La presente investigación se justifica, porque permite entender que aprender a gestionar las emociones, transforma a los individuos en personas competentes para el

entorno social, académico y laboral. Finalmente, se presenta el alcance y delimitación del objeto de estudio, para la cual solo se consideraron los docentes de un departamento específico del Decanato estudiado.

El *Segundo Capítulo*, está compuesto por los antecedentes de la investigación, donde se presentan algunos trabajos realizados que sirvieron como referencia en la investigación. Asimismo, se incluyen las bases conceptuales, que contienen el fundamento teórico que sustenta la investigación, las bases legales, sistemas de variables y definición de términos.

En el *Capítulo III*, contentivo al marco metodológico, se engloba la naturaleza del estudio, diseño y tipo de investigación, fases, población y muestra, técnicas de recolección de datos, validación y confiabilidad del instrumento y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

El *Capítulo IV*, se muestra el análisis e interpretación de los resultados provenientes de la aplicación del instrumento.

El *Capítulo V*, contiene las conclusiones y recomendaciones planteadas a la investigación. Finalmente, se presentan las referencias y anexos.

## CAPITULO I

### EL PROBLEMA

#### Planteamiento del Problema

*“Cualquiera puede ponerse furioso, eso es fácil.  
Pero...estar furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento  
correcto, por el motivo correcto y de la forma correcta, eso no es fácil”.*

**Aristóteles**

Las organizaciones en la actualidad, se encuentran en la búsqueda constante del camino a la competitividad y la excelencia, para lograrlo deben explorar nuevos escenarios que permitan orientar todos sus esfuerzos hacia la valoración del conocimiento y el permanente cambio. De allí que, 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.

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

En consecuencia, todas las organizaciones deben prestar mucha atención a su gente, porque representan la fuente principal para crear valor y generar resultados. Al respecto, Betancourt (2012), señala que “crear valor es hacer la empresa más atractiva para sus clientes, es decir, para sus accionistas,

sus consumidores, trabajadores y la sociedad” (p. 21), en esta tarea serán elementos fundamentales la forma en que se trata a los colaboradores, la dirección de los procesos organizativos y la coordinación del trabajo.

Es evidente que, estos retos implican necesariamente una visión diferente del rol de las personas y, en consecuencia, la necesidad de buscar nuevas estrategias enfocadas hacia la necesidad de identificar, desarrollar y conectar el capital humano. Dentro de este marco, resulta claro, afirma González (2005), que la gente debe ser una fuente de ventaja competitiva para cualquier organización (pública o privada), por cuanto toda su gestión descansa en alguna persona encargada de planificar, diseñar una solución, tomar una decisión, coordinar recursos o controlar un resultado. Por esta razón, cada vez es más frecuente que las organizaciones destinen más tiempo y esfuerzos a maximizar el valor que aporta su personal.

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

En efecto, Camacaro (2009), afirma que las universidades “poseen la materia prima necesaria para desarrollar ventajas competitivas sostenibles como productoras del conocimiento, que se pueden transformar en beneficios tangibles” (p. 171), asimismo destaca la investigadora, que estos productos de conocimiento son creados por su talento humano, el valor que

generen estará “en función de su utilidad y funcionalidad para el desarrollo de las actividades organizacionales” (p. 176).

Dadas estas condiciones, sostiene Ramírez (2015), las instituciones de educación superior tienen una doble responsabilidad, formar los profesionales que la sociedad necesita, por cuanto son productoras de conocimiento, su principal output es el conocimiento que incorpora en sus egresados, investigaciones, publicaciones y relaciones con sus stakeholders; pero también debe preocuparse por la formación de su gente, quienes representan su capital más valioso (docentes, empleados, obreros, autoridades, estudiantes), al cual se suman sus procesos organizacionales y sus redes de relaciones, elementos que constituyen su capital intelectual.

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

En este orden de ideas, Drucker (2008), señala que el aporte más significativo de la gestión en el siglo XX fue elevar de manera exponencial la productividad del trabajador manual en la fabricación. En este sentido, la contribución más importante que tendrá que hacer la gestión en este nuevo siglo, será conseguir un aumento parecido a través del trabajo y los trabajadores del conocimiento. En efecto, el activo más importante de una empresa del siglo XX era su equipo de producción, en las empresas del siglo XXI será su gente y la productividad de éstos.

Significa entonces, que en el mundo actual resulta de gran importancia entender al ser humano en su ámbito laboral. Por tanto, aquellas competencias que se consideraban esenciales, cuyo origen fue la Revolución Industrial, que permitían conseguir trabajo, pero no hacer progresar el

conocimiento, es necesario transformarlas y sustituirlas por otras, más en sintonía con la sociedad del conocimiento (Punset, 2013).

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

Por tanto, los criterios importantes para evaluar a los aspirantes a un puesto de trabajo se centran en medir el coeficiente intelectual; los contenidos académicos son mucho más importantes (dominio de conocimientos básicos y especializados) que la creatividad y la innovación; competir y no colaborar o trabajar en equipo es la regla.

Sin embargo, en la actualidad, el trabajo debe convertirse en una actividad satisfactoria, enriquecedora, porque para crear organizaciones productivas son ingredientes esenciales la creatividad, competencia y el compromiso de la gente. Visto desde esta perspectiva, hoy la gestión gerencial debe preocuparse, entre otros aspectos, por desarrollar en las personas que integran el equipo de trabajo actitudes positivas que contribuyan con el crecimiento y desarrollo de la organización.

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

En este propósito, señala Benítez (2005), lograr el equilibrio entre las necesidades de la organización y las del talento humano (contrato psicológico), 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 empresa, por cuanto son las personas quienes se encargan de desarrollar los procesos creativos que generan resultados.

Sin embargo, el talento humano difícilmente ejecuta actividades que sean impuestas o asume conductas que son exigidas. Al considerar lo antes planteado, resulta claro que uno de los elementos importantes alrededor de la gestión del talento humano, es que se torna mucho más fácil que el individuo realice actividades si está motivado y satisfecho con su trabajo, sucede lo contrario, cuando se impone su ejecución.

En este orden de ideas, Goleman (2012), sostiene que “si hablamos de eficiencia personal, tenemos que encontrarnos en el mejor estado interno para la labor que vayamos a realizar [...] las ventajas de estar de buen humor son tener mayor creatividad, resolver mejor los problemas, contar con una mayor flexibilidad mental” (p. 27). Del mismo modo, el investigador señala que la conciencia y la gestión de los estados internos, son los elementos principales del autodomínio y representan las capacidades necesarias para que un individuo pueda desarrollar un rendimiento laboral exitoso.

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

orientarlos, guiarlos, hacerlos crecer a objeto de potenciar la competitividad de la organización.

Al respecto, existen un gran número de teorías y prácticas administrativas que se han desarrollado para gerenciar 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 (2011a), 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 comprueban 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. No obstante, 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, ob. cit: 75).

En este orden de ideas, los avances en la investigación científica han puesto de manifiesto que a lo largo de la vida resultan esenciales una mayor autoestima, mejor capacidad para manejar las emociones tóxicas, sensibilidad frente a las emociones de los demás y una mejor habilidad interpersonal. Pero, resulta evidente que a las personas les hace falta: saber

lo que les pasa por dentro; identificar los sentimientos de los demás para aprender a ponerse en su lugar; aprender a gestionar las emociones básicas y universales; resolver conflictos; diseñar, ejecutar y evaluar soluciones responsables a los problemas (Punset, 2008).

Por consiguiente, investigadores y especialistas en el área como Goleman (2012: 103), Lantieri (2010: 70), Punset (2014), Marina (2014: 1), entre otros, sostienen que es necesario que el individuo aprenda a gestionar sus emociones, tanto para su vida personal como en el entorno profesional. En efecto, Punset (ob. cit: 1), señala que “la sociedad entera, incluidos abuelos y padres, debe ser capaz de educar en la gestión de las emociones”. En este orden de ideas, 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.

Dentro de este marco, no se puede olvidar que en la actualidad la ventaja competitiva de una organización va mucho más allá de disponer de recursos tangibles, necesitan centrarse en desarrollar capacidades distintivas difíciles de imitar, éstas tienen su origen en el talento humano. Por tanto, un reto siempre presente será mejorar el desempeño de los individuos, en tal sentido el manejo de las emociones representa un ingrediente fundamental de la excelencia laboral.

Es conveniente anotar que, durante las últimas décadas, se ha producido un gran avance en el estudio del cerebro humano, lo que ha promovido cambios revolucionarios en la interpretación de sus funciones. Aunado a ello, la revolución tecnológica iniciada a comienzos de los años setenta, ha contribuido y aun brinda la posibilidad de contemplar en directo lo que pasa en este órgano.

En efecto, gracias a éstos avances hoy se conoce que el cerebro es capaz de transformarse y reinventarse a lo largo de toda su vida. Con referencia a lo anterior, el profesor de Psicología y Psiquiatría de la

Universidad de Wisconsin, Davidson (citado por Punset, 2009), señala que a través de la plasticidad cerebral el sistema nervioso central está generando nuevas redes neuronales, aumentando el volumen de su materia gris o tejido inteligente, e inclusive, recuperando partes de tejido dañado, “nuestro cerebro es un órgano construido para modificarse en respuesta a las experiencias” (p. 1). Ante tal situación, sería importante determinar ¿cómo se puede acceder a este poder positivo que encierra el cerebro humano?.

Al respecto, Punset (ob. cit), sostiene que el aprendizaje social y emocional (ASE) representa una excelente estrategia para la regulación emocional, que permite moldear positivamente importantes adaptaciones y cambios a nivel cerebral. En consecuencia, la “toma de habilidades en la gestión de las emociones es el objetivo del ASE aplicado a personas, familias y organizaciones” (Fundación Eduardo Punset, 2014: 1).

Ahora bien, es importante aclarar, por cuanto existe cierta confusión entre los términos IE, ASE y competencia emocional, que es conveniente dilucidar. En tal sentido, Goleman (2009), señala que la IE puede ser entendida como la “habilidad de manejarnos a nosotros mismos y a nuestras relaciones con eficacia, comprende cuatro capacidades fundamentales: autoconciencia, autogestión, conciencia social y habilidades sociales. Cada capacidad, a su vez, está compuesta por conjuntos específicos de competencias” (p. 23).

Sobre la base de las consideraciones anteriores, Bisquerra (2015), afirma que “las competencias emocionales son las capacidades, actitudes, valores y comportamientos relacionados con la gestión apropiada de las emociones” (p. 1), lo que deja claro la importancia que tiene para el ser humano desarrollarlas. En efecto, “la competencia emocional pone énfasis en la interacción entre persona y ambiente, y como consecuencia confiere más importancia al aprendizaje y desarrollo. Por tanto tiene unas aplicaciones educativas inmediatas” (Bisquerra y Pérez, 2007: 12).

Si bien es cierto, todo ser humano desde la infancia posee capacidades de IE 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, por cuanto “todas las competencias de la IE se desarrollan con el aprendizaje vital, a partir de la infancia, pero el ASE ofrece igualdad de oportunidades para dominarlas” (Goleman, 2012: 100).

Cabe agregar, en atención a lo expresado por Lantieri (ob. cit), experta en aprendizaje social y emocional y cofundadora de CASEL (Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning), que el elemento que comparten las definiciones de ASE e Inteligencia Emocional (IE) “es la coordinación de los procesos cognitivos, el afecto y el comportamiento, e incluye la conciencia, el entendimiento y la gestión de las emociones propias y ajenas” (p. 70).

Hecha la observación anterior, 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: 16). En consecuencia, siempre será posible mejorarlas y el aprendizaje social y emocional constituye una vía para lograrlo, no se trata solo de conocer si las personas poseen o no las capacidades asociadas a la IE, es necesario avanzar mucho más, una vez que el individuo conozca cuáles son sus brechas debe trabajar para cerrarlas mediante el ASE.

Sobre el particular, Punset (ob. cit), señala que en este momento, el ser humano ha comenzado a darse cuenta de la necesidad existente de acabar con el menosprecio sistemático hacia las emociones, por cuanto el individuo está hecho de emociones. A lo largo de los siglos se hizo un gran esfuerzo por dominarlas, confinarlas en sistemas de vida ordenados y represivos.

Sin embargo, neurocientíficos como Damasio (2007), han demostrado que en el cerebro humano las emociones y el pensamiento no caminan separados, sino que se relacionan entre sí. En efecto, el investigador afirma que “las emociones entran en la espiral de la razón, y pueden ayudar en el proceso de razonamiento en vez de perturbarlo sin excepción, que era la creencia común” (p. 3). En este mismo orden de ideas, Davidson y Begley (2012), sostienen que por muchos años los científicos interesados en el estudio del cerebro solo se dedicaron al pensamiento, razonamiento y juicio clásico; pocos orientaron sus esfuerzos al tema de las emociones.

Por tanto, si las personas se detienen a mirar sus rasgos de carácter y sus reacciones tienen la oportunidad de determinar en qué lugar se encuentran sus niveles de resistencia, lo que permitirá prepararse para un cambio resiliente. De todo esto, se desprende que los estilos emocionales pueden variar, es decir, no son estables ni permanentes, porque el cerebro no es una estructura rígida. Al respecto, Davidson y Begley (ob. cit), categorizan diferentes estilos emocionales, los cuales guían las respuestas de los individuos ante las diferentes situaciones de la vida, asimismo sostienen que estos estilos emocionales pueden cambiar con el uso de las técnicas adecuadas.

Afortunadamente, los resultados de éstas y otras investigaciones han permitido adelantar acciones científicas para establecer la prioridad que se debe otorgar al aprendizaje social y emocional, se trata de constatar la importancia de la gestión de las emociones básicas y universales, y de su prioridad frente a los contenidos académicos, como la capacidad de cálculo, caligrafía y gramática.

Cabe destacar que, en Estados Unidos se realizó en el año 2007 una encuesta pública por la Partnership for 21st Century Skills, la cual presentó los siguientes resultados: 66% de los encuestados opinaba que los estudiantes necesitan saber algo más que leer, escribir y matemáticas.

Asimismo, el 80% señaló que las habilidades que los estudiantes actuales necesitan para afrontar los trabajos del siglo XXI son muy diferentes a las que se necesitaban hace 20 años (Lantieri, 2012), por tanto el sistema educativo y especialmente las universidades, necesitan replantearse constantemente.

En efecto, en este nuevo siglo caracterizado por la vida en tiempo real; la escasez de dinero, la cual reclama optimización de rendimientos y costos; y un aumento creciente de la complejidad, que exige la atención sobre un gran número de elementos o situaciones ocurriendo al mismo tiempo e interconectadas; demanda de las personas y organizaciones nuevas respuestas que les permitan desarrollar la capacidad de adaptarse al escenario que las rodea. Dentro de este marco, las instituciones de educación, específicamente las de educación superior y sus protagonistas (autoridades, docentes, empleados, obreros y estudiantes), deben generar las respuestas que exige la realidad actual.

Durante mucho tiempo la universidad fue vista como síntesis del saber conocido, encargada de transmitir conocimientos a partir de sus propios intereses y un tanto aislada de la sociedad, participando indirectamente en la formación de profesionales; en épocas más recientes y dada la existencia de mercados más competitivos y el auge de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), en lo que se ha denominado Era de la Información y un poco más hacia la Sociedad del Conocimiento (Toffler, 1980; Castells, 1997; Drucker, 1994), han generado un cambio en el modo de producción del saber que ha modificado el papel de la universidad en la sociedad.

En tal sentido, los cambios sociales, económicos y políticos que se han producido, hicieron necesaria una adaptación y reestructuración de los pilares que sustentaban y otorgaban sentido a la universidad. En la actualidad, su función como servicio público debe satisfacer las demandas de la sociedad y, por lo tanto, anticiparse al futuro para preparar a personas

capaces de sobrevivir en un tipo de sociedad que cambia a una velocidad abismal y que separa la sociedad en la que se adquirieron los aprendizajes de la sociedad en la cual se requiere ponerlos en práctica.

Tal como se ha visto, los centros de enseñanza superior están destinados a desempeñar un papel fundamental en la sociedad del conocimiento, en la que los esquemas clásicos de producción, difusión y aplicación del saber tienen que experimentar un cambio profundo. En este propósito, la educación superior sólo podrá dar respuestas más pertinentes a través de profundos y sistemáticos procesos de transformación.

En tal sentido, la UNESCO (1996), señala que “la educación durante toda la vida se presenta como una de las llaves de acceso al siglo XXI” (p. 16), aunque esta premisa no es nueva, resulta una necesidad que aún permanece y se acentúa cada día producto de las demandas de la dinámica del mundo actual, ante tal situación es necesario que los seres humanos *aprendan a aprender*. Sin embargo, también es importante considerar que “el profundo cambio de los marcos tradicionales de la existencia, nos exige comprender mejor al otro, comprender mejor el mundo. Exigencias de entendimiento mutuo, de diálogo pacífico y, por qué no, de armonía, aquello de lo cual, precisamente, más carece nuestra sociedad” (p. 16).

Las observaciones anteriores, llevan a enfocar la atención en otro de los pilares que fundamentan la educación, *aprender a convivir*, lo que exige desarrollar la capacidad de vivir juntos, entender al otro. Sin embargo, esto no significa que se deban descuidar el *aprender a conocer* y el *aprender a hacer*, pero el *aprender a ser*, la necesidad importante que tiene el ser humano de comprenderse a sí mismo “para desarrollar mejor la personalidad individual y ser capaces de actuar cada vez con mayor autonomía, juicio y responsabilidad personal” (Fundación Marcelino Botín, 2008: 21).

No obstante, el quehacer universitario ha estado centrado en el aprender a conocer y hacer, descuidando los otros dos pilares fundamentales que

rigen la educación de este siglo y que constituyen la base del cooperativismo, expresado de otro modo: *el aprender a ser y convivir*.

En este orden de ideas, las instituciones de educación superior cumplen una función pública, educar, la cual le genera una responsabilidad social en lo relacionado con la formación de profesionales; pero esta responsabilidad hoy va mucho más allá de asegurar la formación profesional, técnica y científica, reclama un nuevo rol orientado a formar, facilitar y apoyar la educación integral de las personas.

Por esa razón, se ha iniciado desde hace algunos años una reflexión más profunda acerca de la direccionalidad de los sistemas educativos, situación que abre interrogantes como: ¿si en el camino se han olvidado cuestiones tan importantes, como educar las emociones y facilitar habilidades sociales? que apoyen la solución de conflictos, herramientas que los jóvenes necesitan para prepararse y relacionarse con culturas diversas y la comunidad global, los facilitadores son actores clave en el desarrollo de estas competencias. Los procesos de aprendizaje social y emocional pueden aportar una importante contribución para permitir a las personas tomar las riendas de sus vidas y encontrar su equilibrio personal.

En relación con esto, la UNESCO (citada por la Fundación Marcelino Botín, ob. cit) sostiene:

Las instituciones educativas del futuro tendrán que dedicarse de manera mucho más intensiva a las capacidades sociales y emocionales y a transmitir un concepto educativo más amplio y orientado a los valores. La importancia de adquirir un conocimiento fáctico disminuirá drásticamente en favor de la capacidad para orientarse dentro de sistemas complejos y de encontrar, evaluar y utilizar creativamente información relevante. El alumno adoptará un papel mucho más activo y de responsabilidad propia en el proceso de aprendizaje (p. 25).

Sobre la base de las observaciones anteriores, el papel del facilitador debe adaptarse a estas nuevas demandas y entender que al estar frente a una clase representa una guía para los socios de aprendizaje, una figura que anima, convence, explica, motiva, inspira y entusiasma, por tanto debe hacer uso de todas sus capacidades. Significa, que el encargado de educar “debe ser consciente que sus sentimientos y su relación con lo que imparte son intrínsecos al proceso y tienen un impacto sobre el mismo. No podemos aislar nuestras personalidades del proceso de enseñanza” (Fundación Marcelino Botín, ob. cit: 28).

En el caso específico de las instituciones de educación superior públicas nacionales, se observa que el desempeño laboral, se orienta específicamente a señalar las habilidades y destrezas del empleado, midiendo si son adecuadas o inadecuadas, a partir de esto se proyecta la posibilidad de otorgar ascensos y transferencias. Sin embargo, no se toma en consideración al empleado como un ser integral bio-psíquico-social, con emociones.

Por otra parte, se observa que el talento humano que pertenece a las 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: financiamiento; sueldos y salarios poco atractivos; problemas de dirección y gestión; debilidad en la formación pedagógica de la planta docente; pertinencia y calidad; falta de políticas sistemáticas de investigación y desarrollo tecnológico, entre otros.

La realidad anterior, provoca en el talento humano respuestas que se traducen en baja productividad, ausentismo, renunciaciones, problemas interpersonales, huelgas, entre otros. En consecuencia, se produce la

situación esperada en estas circunstancias, resistencia al cambio, resignación, descontento, insatisfacción, poca motivación, elementos que desencadenan altos niveles de incertidumbre.

Dentro de este marco de limitaciones, la UCLA se ha preocupado por desarrollar esfuerzos que permitan trasladar el foco de atención principal de la adquisición de conocimientos y habilidades hacia una formación de carácter integral de la personalidad del estudiante; situación que implica un cambio en la “concepción del estudiante como objeto de la formación profesional a la de sujeto de la formación profesional” (Modelo Educativo de la UCLA, 1999:25).

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

A partir de los supuestos anteriores, se evidencia claramente la necesidad de desarrollar el aprendizaje social y emocional, dirigido al perfeccionamiento de competencias de comunicación y manejo de emociones, así como en la construcción y dinamización de equipos motivados, apasionados y comprometidos. En efecto, aprender a compartir y comprender las emociones tiene una fuerte incidencia en la vida laboral.

Resulta claro, que la transformación social, producto del auge de las nuevas tecnologías, la globalización y un mayor conocimiento sobre lo que somos, generan la necesidad de desarrollar nuevas competencias que le permitan al individuo adaptarse con éxito a los cambios vertiginosos y a la diversidad. En tal sentido, el aprendizaje social y emocional permite al ser humano conseguir los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias

para reconocer y manejar las emociones, demostrar interés y preocupación por los otros, establecer buenas relaciones y manejar los desafíos de la vida de forma constructiva.

Por tanto, a partir de lo planteado surgen las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es la situación actual en cuanto al aprendizaje social y emocional del talento humano docente del Departamento de Estudios Básicos y Sociales del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA)?
2. ¿Cómo es el desempeño del talento humano docente con respecto al aprendizaje social y emocional en el Departamento de Estudios Básicos y Sociales del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA)?
3. ¿Cuáles son los factores que influyen en el desempeño del talento humano docente del Departamento de Estudios Básicos y Sociales del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA)?.

Ahora bien, para dar respuesta a estas interrogantes nació la presente investigación, con el propósito de analizar el aprendizaje social y emocional como herramienta en el desempeño del talento humano docente del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), lo cual resulta en la actualidad de gran importancia, al considerar que la intención de la educación es lograr el pleno desarrollo de la personalidad de los individuos, este desafío implica trabajar en dos aspectos: el cognitivo, pero también el emocional. En este propósito, el papel tradicional del profesor, orientado principalmente a la transmisión de conocimientos, debe cambiar.

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Analizar el aprendizaje social y emocional como herramienta en el desempeño del talento humano docente del Departamento de Estudios Básicos y Sociales del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA).

### ***Objetivos Específicos***

1. Diagnosticar la situación actual en cuanto al aprendizaje social y emocional del talento humano docente del Departamento de Estudios Básicos y Sociales del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA).
2. Describir el desempeño del talento humano docente con respecto al aprendizaje social y emocional en el Departamento de Estudios Básicos y Sociales del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA).
3. Determinar los factores que influyen en el desempeño del talento humano docente del Departamento de Estudios Básicos y Sociales del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA).

## **Justificación de la Investigación**

El mundo organizacional actual 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, y por otro, las exigencias individuales que crecen y cambian a pasos acelerados, generan un ambiente mucho más exigente, dinámico, con alta necesidad de creatividad e innovación.

De este modo, la gestión del talento humano debe orientar su accionar a acrecentar y conservar los conocimientos, habilidades, actitudes positivas y valores en beneficio del individuo, la organización y comunidad en general. Es así como, en la medida en que las actuaciones de la institución se desarrollen en un entorno competitivo, la gestión del talento humano se hace más importante, pues será la herramienta responsable de dinamizar aspectos como la flexibilidad, adaptabilidad y éxito.

En tal sentido, una estrategia indispensable para enfrentar estos desafíos es el aprendizaje social y emocional. Es evidente que, el trabajo como el aprendizaje son sociales, las organizaciones son redes de participación. Por tanto, para obtener un desempeño efectivo en los trabajadores del conocimiento, la clave está en despertar entusiasmo y compromiso, dos cualidades que las organizaciones pueden ganar, pero no imponer. Solo aquellos trabajadores que deciden participar, los que se comprometen voluntariamente pueden crear una organización ganadora.

En consideración a lo planteado, la presente investigación se justificó, desde el punto de vista académico porque representa un estudio con un enfoque novedoso en el área de la gerencia del talento humano, asimismo constituye un aporte teórico valioso al configurar un conocimiento estructurado y sistemático que permita responder, a través de la propia filosofía del fenómeno que se estudia a las interrogantes que emerjan en el proceso investigativo.

En tal sentido, brinda la posibilidad de construir respuestas a la necesidad imperante de buscar nuevas interpretaciones en el mundo de la gerencia,

que permitan lidiar con las complejidades propias de la realidad que envuelve a las organizaciones actualmente, incluso cambios radicales en los paradigmas filosóficos y epistemológicos en los cuales se apoya la gerencia y la teoría de la organización.

Asimismo, para la institución significa una contribución importante, si se toma en cuenta que aprender a manejar las emociones básicas y universales, transforma a los individuos en personas competentes en los entornos social, académico y laboral, al proporcionar herramientas que les permitirán afrontar conflictos y situaciones adversas, fomenta la empatía y comprensión por los demás y, en último término, favorece la construcción de un ambiente laboral más justo, pacífico y productivo, lo que se traducirá en el logro de los objetivos organizacionales.

Al mismo tiempo, representa para las instituciones de educación superior un aporte más en el repensar que reclaman los grandes retos a los que se enfrentan las universidades en este nuevo siglo. No se puede olvidar, que las universidades, particularmente las de América Latina, han sido consideradas casas de estudios de gran valor y prestigio, pero su pertinencia social es cada vez más cuestionada. Esto explica la aparición en todo el planeta de diversos movimientos tratando de reformarla o transformarla (Tunnermann, 2003). Pero, ¿por qué es necesaria una transformación?

Las universidades se han convertido en instituciones esencialmente docentes, que funcionan como una federación de Facultades o Escuelas ajenas o con muy poca vinculación con las necesidades reales de su entorno. Una institución con una pedagogía tradicional, la cual hace difícil atender las necesidades educacionales de una juventud que nació en la cultura de la conectividad digital, jóvenes que se encuentran en cualquier lugar moviendo ágilmente sus dedos en sus teléfonos inteligentes y escuchando música en sus iPods, acostumbrados a la velocidad, libertad,

apertura, diversión, quienes constituyen actualmente el segmento de mayor crecimiento en el campo laboral (Monteferrante, 2010).

Particularmente, la UCLA no escapa a esta realidad, los nativos digitales están sentados en sus aulas de clase y reclaman a la institución y al sistema educativo en general una formación que les permita obtener el trabajo que desean a futuro, pero esto no lo obtendrán sobre la base que lo adquirieron sus padres, necesitan adquirir nuevas competencias con el apoyo de estrategias de aprendizaje diferentes.

En efecto, Prensky (2010), afirma que los nativos digitales “reclaman de los educadores nuevas formas de enseñar para conectar a los alumnos con su propio proceso de aprendizaje” (p. 3). Asimismo, destaca el investigador que los jóvenes en la actualidad no consiguen aprender como lo hicieron los jóvenes de generaciones anteriores, ¿la razón? sus cerebros y su cultura son diferentes.

Por otra parte, desde el punto de vista social la conveniencia de este trabajo se suscribe a la búsqueda del bienestar de un colectivo. De igual forma, se justificó metodológicamente, por cuanto al realizar la investigación se utilizaron métodos de estudio, técnicas e instrumentos cuyas particularidades servirán de guía a otros investigadores

Para concluir, a través de esta investigación se deja a la institución evidencia acerca de la necesidad de desarrollar competencias sociales y emocionales en los docentes, a fin de mejorar su motivación y desempeño, así como el de las personas con las que trabajan. “La gran revolución pendiente es introducir el mundo de las emociones en la educación” (Punset, 2012:1).

## **Alcances y Delimitación del Objeto de Estudio**

### ***Alcances***

En la presente investigación, se abordó el estudio del aprendizaje social y emocional como herramienta en el desempeño en el talento humano docente que pertenece al Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), específicamente se trabajó con los docentes que integran el Departamento de Estudios Básicos y Sociales del citado Decanato.

Es importante resaltar que, el estudio del ASE implica la coexistencia con un problema importante con respecto al tema, la terminología utilizada para abordar la temática. En tal sentido, se utiliza el término aprendizaje social y emocional o educación emocional y social; asimismo se pueden encontrar investigaciones y propuestas que emplean denominaciones como desarrollo socioemocional, habilidades para la vida y habilidades vitales. Para esta investigación el término empleado será aprendizaje social y emocional, por ser de uso particularmente común en Estados Unidos y Latinoamérica.

### ***Delimitación del Objeto de Estudio***

Para las organizaciones actuales, uno de los grandes retos está representado por la necesidad de adaptarse a los cambios vertiginosos y hacerlo más rápido que la competencia. En tal sentido, la capacidad de innovación es uno de los pilares básicos que permiten alcanzar el reto. Las investigaciones más prestigiosas muestran que para responder con eficacia a los cambios, las personas y equipos que componen una organización deben encontrarse: abiertos a las informaciones nuevas, preparados para explorar puntos de vista y acciones diferentes a las propias; capacitados para manejar el cambio, tolerando la ambigüedad y la ansiedad propia de los

procesos de transición e innovación; resistentes emocionalmente para manejar la frustración, analizar sin sesgos los resultados y perfeccionar los procesos, mantener su motivación; estimulados emocional y socialmente para ser creativos e innovar desde la cooperación.

En consideración a lo antes planteado, Goleman (2010), señala que “las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás” (p. 17). Asimismo, destaca el autor, que según los resultados obtenidos de diferentes investigaciones, el coeficiente intelectual se sitúa en un segundo lugar, después del coeficiente emocional cuando se evalúa el desempeño laboral sobresaliente. En otras palabras, la inteligencia emocional (IE) es un factor que influye en la efectividad organizacional, el liderazgo, el desarrollo de carreras y el trabajo grupal.

En este orden de ideas, el desarrollo de competencias claves debe ser complementado con la potenciación de la capacidad creativa de cada individuo, que se descartó en el pasado, al jerarquizar las competencias tradicionales otorgando prioridad a unas pocas que equivocadamente se consideraron el núcleo medible de la inteligencia humana; sin esa capacidad creativa no se pueden dar los saltos adelante característicos de la innovación.

En relación a los elementos que permiten delimitar el objeto de estudio:

- 1. Acción Social:** Aprendizaje Social y Emocional y Desempeño Laboral.
- 2. Sujeto Social:** Talento Humano Docente.
- 3. Delimitación Espacial:** Departamento de Estudios Básicos y Sociales del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Barquisimeto, Estado Lara.
- 4. Delimitación Temporal:** Febrero 2014-Diciembre 2014.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### Antecedentes de la Investigación

*“Lo que hacemos es resultado directo no sólo de qué y cómo pensamos, sino también de qué y cómo sentimos”.*

**Warren Bennis**

Los estudios previos que se describen a continuación sirvieron de marco teórico referencial a la presente investigación. En efecto, para desarrollar cualquier investigación, señala Hernández y otros (2003), existe un consenso general entre los autores que destaca la importancia de observar el pasado para construir el presente y poder mirar al futuro.

Resulta clara, la necesidad de buscar, localizar y consultar estudios previos relacionados con la investigación, que se consideren válidos para la correcta orientación del estudio. En relación con esto, Popper (citado por Sierra, 1999), afirma que “el conocimiento no puede partir de la nada (de una tabula rasa) ni tampoco de la observación. El avance del conocimiento consiste, principalmente, en la modificación del conocimiento anterior” (p. 217). De allí la importancia de la investigación y la búsqueda constante de nuevas explicaciones a la realidad que rodea al individuo.

En tal sentido, el interés científico por las emociones ha tenido gran impulso en la última década del pasado siglo, situación que ha llevado a convertir las emociones en una temática de gran interés para diferentes disciplinas (Vivas y otros, 2008). Sin embargo, es importante resaltar que para la tradición occidental emoción y cognición fueron considerados conceptos encontrados.

En efecto, desde los filósofos griegos se insistió en el papel racional de la mente dejando de lado las emociones, situación que por mucho tiempo llevo a pensar en la necesidad de reprimirlas, prevaleciendo la racionalidad sobre todas las cosas, al relegar la emoción y los afectos a un segundo plano con respecto a la cognición y la conducta. No obstante, el siglo XXI se ha convertido dentro del ámbito de la Psicología en el siglo de las emociones; investigaciones recientes han comenzado a mostrar la importancia del mundo emocional y su valor para la inteligencia, la estabilidad y el desempeño del individuo.

### ***Estudios Internacionales***

En este orden de ideas, las universidades a nivel mundial han orientado grandes esfuerzos a desarrollar un campo de conocimiento alrededor del tema de la gestión de las emociones y su impacto en el desempeño de los individuos en entornos profesionales, en la búsqueda de estrategias que le permitan a las organizaciones obtener niveles de desempeño superiores de su talento humano.

Al respecto, a nivel internacional Reyes (2010), desarrolló un trabajo titulado “Inteligencia Emocional y Desempeño Docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, en la Facultad de Agropecuaria y Nutrición de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle Chosica, Ciclo-2010-I/2010-II, presentado en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle La Cantuta-Perú, su objeto fundamental fue determinar la relación entre el nivel de inteligencia emocional y el desempeño docente en el proceso de enseñanza–aprendizaje.

Los resultados de este trabajo, permitieron concluir que las condiciones intelectuales no son la única garantía de éxito en el ámbito profesional; en el mundo laboral no solo se juzga al talento humano por la formación o

experiencia, sino también por el modo como se relacionan con los demás. Asimismo, destaca la investigadora que bajos niveles de inteligencia emocional generan un déficit en el bienestar físico y psicológico, lo cual disminuye la calidad de las relaciones interpersonales, provoca un descenso en el rendimiento académico y desempeño docente.

Por tanto, se recomienda desarrollar programas de capacitación docente basados en la inteligencia emocional, específicamente en el desarrollo de habilidades emocionales correspondientes a la autoconciencia, empatía y relaciones interpersonales.

La investigación antes descrita, fue fundamental para la investigación planteada por cuanto demuestra la importancia de la inteligencia emocional en el impulso del rendimiento académico y desempeño docente, también es un medio para visualizar el rol determinante de los profesores en la mejora del perfil emocional del alumno; si se educa a los alumnos en comprender y expresar sus emociones, lo cognoscitivo mejorara notablemente.

Por otra parte, Orué (2011), en su investigación “Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral de los trabajadores de una Empresa Peruana”, desarrollada en la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres, Perú, se planteó como propósito analizar la relación entre los niveles de inteligencia emocional en las áreas críticas de la empresa HIDROSTAL S. A. y su desempeño.

Los resultados obtenidos llevan a la autora a concluir que existen áreas con mayor manejo y conocimiento de la inteligencia emocional, y son éstas las que describen mayor productividad, son más ordenadas, tienen un buen clima laboral y el desempeño es mucho mayor que en las áreas que carecen de conocimiento y manejo de la inteligencia emocional, las cuales son más conflictivas, se encuentran menos motivadas, presentan un mayor índice de rotación y se puede notar un resentimiento en los trabajadores, los cuales no

se encuentran identificados con la empresa, en consecuencia su rendimiento es más bajo.

Esta investigación permitió constatar una vez más, que la inteligencia emocional brinda a las personas habilidades que al ser desarrolladas, proporcionan competencias intratécnicas que generaran eficacia en ellas y aumentan el nivel de desempeño y productividad, este tipo de competencias están relacionadas con: comunicación, organización, empatía, delegación, coaching y trabajo en equipo, aspectos fundamentales que le permiten al trabajador adaptarse a los cambios continuos del mundo laboral actual y mejorar su productividad.

Asimismo, Cantero (2012), realizó un estudio acerca de las “Competencias intelectuales, personales y socioemocionales en la inserción laboral de los egresados universitarios”, presentado en la Universidad de Alicante, España. El objetivo de esta investigación se enfocó en analizar el papel que tienen las competencias intelectuales, personales y socio-emocionales en la predicción de la inserción laboral de los egresados universitarios, con la finalidad de establecer implicaciones claras para la inclusión de este tipo de competencias socio-emocionales en el curriculum académico universitario.

Las principales conclusiones de esta investigación relacionan la Inteligencia Emocional (IE) con el logro profesional, se observan correlaciones significativas entre la posibilidad de promoción laboral y la regulación emocional. Asimismo, las características que a raíz de los resultados obtenidos en esta investigación, parecen definir a los profesionales más demandados en el mercado laboral no son los títulos universitarios, la pericia técnica, ni un alto Coeficiente Intelectual (CI), sino una serie de competencias emocionales que configuran la IE (como la confianza en sí mismo, el autocontrol, la iniciativa, la motivación al logro o la responsabilidad).

A través de la revisión de este trabajo, se pudo constatar que en la última década, la ciencia está demostrando que el abanico de habilidades socio-emocionales influye de forma decisiva en la adaptación psicológica del alumno en clase, su bienestar emocional e, incluso, sus logros académicos y su futuro laboral. Sin embargo, esta realidad invita a una reflexión desde el ámbito docente, porque investigadores y educadores todavía no tienen suficientemente claro qué herramientas pedagógicas deben emplear para desarrollar estas competencias en sus alumnos.

### ***Estudios Nacionales***

Los estudios nacionales representan un grupo de trabajos de investigación que sirven de fundamento al presente estudio sobre la Gestión de las Emociones como herramienta en el Desempeño del Talento Humano Docente adscrito al Departamento de Estudios Básicos y Sociales del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA, los cuales son descritos a continuación:

Araujo (2007), realizó un estudio titulado “Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas”, presentada en la Universidad Rafael Bellosó Chacín de Maracaibo y cuyo propósito fue determinar la relación entre la Inteligencia Emocional y el Desempeño Laboral del Nivel Directivo, en las Instituciones de Educación Superior Públicas del estado Trujillo. Los resultados de la investigación evidencian que existe una alta relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral, cuánto más complejo es el trabajo, más necesaria es la inteligencia emocional. En virtud de lo señalado, recomienda iniciar un proceso de alfabetización emocional.

La revisión de esta investigación permitió determinar la importancia de contar con un talento humano que posea niveles adecuados de inteligencia

emocional, considerándola como la base para el desarrollo e implementación de comportamientos eficaces, los cuales influyen de manera positiva en los resultados de la organización. Asimismo, se pudo evidenciar una situación muy común en las organizaciones, colaboradores que tienen un alto cociente intelectual (CI) pero no demuestran un desempeño adecuado en su trabajo, sin embargo otros con un CI moderado o más bajo, presentan un rendimiento mucho mejor, incluso son personas exitosas tanto en el ámbito laboral como en el personal.

Gálvez (2009), quien realizó un estudio titulado “Diagnóstico de Inteligencia Emocional y Liderazgo en Sanofi-Aventis de Venezuela” en la Universidad Monteávila, su propósito fundamental fue elaborar un diagnóstico del estado emocional del componente intrapersonal y estilos de liderazgo de los gerentes de la empresa, y realizar un análisis acerca del modo en que los resultados favorecen o perjudican los objetivos de la misma.

En tal sentido, la autora concluye que el coeficiente emocional (CE) tiene tanta importancia como el CI, por cuanto, además del valor del conocimiento técnico, es necesario que los empleados tengan competencias que les permitan relacionarse de manera adecuada. Sin embargo, es importante destacar que paradójicamente, los testimonios señalan que los niveles de la IE son poco evaluados en las revisiones de desempeño de los trabajadores, debido a que no se tienen muchas herramientas de medición para las mismas. Por tanto, no forman parte del programa formal de evaluación ni de los entrenamientos regulares. Sólo se desarrollan anualmente pequeñas actividades de cortos lapsos de duración orientadas a estimular estas competencias.

No obstante, en los procesos de búsqueda de nuevos empleados, los Especialistas de RRHH de la empresa revelan que niveles altos de CE ayudan significativamente en las decisiones de selección, promoción y en la elaboración de planes de carrera. En consecuencia, recomienda desarrollar

las competencias de IE en los líderes de la organización, para que sean capaces de escuchar a sus semejantes, colegas y conectarse a nivel emocional con sus sentimientos, aspiraciones y pensamientos.

Este estudio evidenció que para obtener condiciones de trabajo orientadas al cumplimiento de objetivos, se requieren personas centradas con afianzadas aptitudes personales, emocionales y sociales como la capacidad de trabajo en equipo, liderazgo, proactividad, capacidad para trabajar bajo presión, adaptabilidad, entre otras; condiciones que solo pueden ser desarrolladas a través de programas de IE.

Finalmente, Camacho y otros (2013) desarrollaron una investigación titulada “Diseño de un Plan de Capacitación basado en Inteligencia Emocional para el Personal Docente de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM)”. El propósito de este estudio estuvo dirigido a Diseñar un Plan de Capacitación basado en la Inteligencia Emocional para el Personal Docente del Área Ciencias de la Educación de la UNEFM.

De acuerdo con los resultados obtenidos por esta investigación, el grupo de docentes objeto de estudio necesita fortalecer sus habilidades afectivas y emocionales, por cuanto es importante que estos profesionales de la educación sean capaces de identificar su estado de ánimo, conocer sus fortalezas y debilidades, lo que permitirá explotar las primeras y contrarrestar las segundas, dominar sus emociones y ser capaces de motivarse.

Asimismo, destacan la ineludible tarea pendiente de afianzar conductas orientadas a desarrollar en los docentes la capacidad de expresar acertadamente sus sentimientos en la relación con los estudiantes. Es evidente, que obtener el control de sus estados de ánimo negativos y gestionar adecuadamente sus emociones, posibilitará el manejo efectivo de los conflictos que se generan en el aula. El cumplimiento de este propósito,

será el vehículo para construir aulas emocionalmente estables, con ciudadanos afectivamente equilibrados.

Este estudio resultó relevante para esta investigación por cuanto visualiza la necesidad de invertir en formar a sus trabajadores en inteligencia emocional, al percibir que en la medida que los trabajadores conozcan, controlen sus emociones, y además, tengan la capacidad de identificar los sentimientos de los clientes, sean internos o externos, generaran mayores beneficios para la organización.

Cabe agregar, que las investigaciones anteriores, mostradas como antecedentes justifican la importancia y la necesidad del aprendizaje social y emocional para desarrollar en los docentes las competencias que les permitan atender las exigencias de la educación en este nuevo siglo. En consecuencia, conocer el aprendizaje social y emocional y entenderlo; representa el punto de partida, para contribuir desde la academia en la mejora del desempeño de este grupo de personas que cumplen una importante función social, el talento humano docente.

### **Fundamentos Teóricos**

Con el propósito de indagar y fundamentar esta investigación desde el punto de vista teórico, se presentan a continuación una serie de conceptos y teorías que soportan el desarrollo del presente trabajo. En tal sentido, Bavaresco (2003), señala que estos elementos ofrecen al investigador el primer soporte dentro del conocimiento. En efecto, permiten conformar un punto de vista orientado a explicar el problema planteado.

Al respecto, la investigación científica ha puesto de manifiesto que a lo largo de la vida resulta esencial la capacidad para gestionar las emociones, por tanto en las últimas décadas se han desarrollado un conjunto de enfoques, postulados y teorías que constituyen el fundamento que sustenta

esta investigación, tales como: Teoría de las Inteligencias Múltiples y Teoría Triárquica de la Inteligencia.

## **Inteligencia**

La sociedad humana considera la inteligencia como un factor de gran valor, altamente importante para conseguir logros educativos, un desempeño laboral exitoso y desarrollo económico para los países. El término inteligencia es utilizado para describir una propiedad de la mente relacionada con un conjunto de habilidades como: pensamiento, raciocinio, entendimiento, comunicación, entre otros.

Cabe agregar que, su origen es latino, *intelligent*, que procede de *inteligere*, término compuesto de *intus* (entre) y *legere* (escoger), por tanto, etimológicamente, inteligente es quien sabe escoger. En tal sentido, la inteligencia permite seleccionar las mejores alternativas para resolver una situación, es decir, brinda la capacidad de asimilar, guardar, elaborar información y utilizarla para resolver problemas. Cabe destacar que, la palabra inteligencia fue introducida por Cicerón para significar el concepto de capacidad intelectual (Álvarez, 2009).

La inteligencia representa hoy, ha sido durante los últimos años y posiblemente será uno de los aspectos que más interés provoca en este nuevo siglo dentro del ámbito de la psicología y de otras disciplinas tales como: la pedagogía, filosofía o la neurología. Sin embargo, más allá de un gran número de avances, la inteligencia se sigue considerando un fenómeno en muchos aspectos desconocido por su complejidad. Por lo que, esta situación ha generado el nacimiento de distintas teorías y definiciones sobre el constructo, escenario que genera dificultad en los investigadores al momento de establecer una definición aceptada y compartida por todos (Enríquez, 2011).

Es importante resaltar que, los ensayos iniciales de carácter formal orientados a medir la inteligencia se deben a Alfred Binet (1857-1911), un pedagogo y psicólogo francés, que se desempeñaba como comisionado del gobierno francés, a quien le encargaron la tarea de buscar una forma de escoger a los estudiantes que tenían habilidades para cursar estudios en las instituciones educativas del país. Según Binet (citado por Ardilla, 2011), la inteligencia “se refiere a cualidades formales como la memoria, la percepción, la atención y el intelecto. La inteligencia se caracteriza por comprensión, invención, dirección y censura (p. 99).

Asimismo, Boring (citado por Ardilla, ob. cit), afirmó que inteligencia “es lo que miden los tests de inteligencia” (p. 99). En efecto, el concepto de inteligencia ha estado muy ligado a su medición, en tal sentido el puntaje denominado Cociente Intelectual (CI) fue presentado en 1912 por el psicólogo alemán William Stern (1871-1938), originalmente represento una propuesta orientada a puntuar los test de inteligencia desarrollados por Binet. Ahora bien, desde sus inicios la teoría de la inteligencia consideró que había una capacidad cognitiva amplia, que Spearman denominó inteligencia general. Posteriormente, Thurstone incorporó la técnica matemática del análisis factorial y encontró varios factores asociados a la inteligencia (Ardilla, ob. cit).

Dentro de este marco, en las últimas décadas un grupo de autores han considerado incompleta la visión de la inteligencia que hace referencia solamente al denominado coeficiente intelectual (CI). Es por ello que, las teorías recientes están orientadas al desarrollo de una nueva perspectiva de la inteligencia mucho más amplia, en la que se toman en consideración otros aspectos más allá de los estrictamente racionales, como los factores emocionales. En consecuencia, el concepto de inteligencia ha evolucionado cambiando poco a poco y, según el autor al que se consulte, la inteligencia

abarcará desde dimensiones y habilidades creativas, afectivas, sociales, motivacionales, hasta de personalidad.

### **Cuadro 1.**

#### **Evolución del concepto de inteligencia.**

<b>Año</b>	<b>Investigador</b>	<b>Concepción de la Inteligencia</b>
1905	Alfred Binet	Aquello que permite alcanzar el éxito en la escuela.
1920	Edward Thorndike	Tres clases de inteligencia.
1927	Charles Spearman	Aptitud general cognitiva única.
1938	Louis Thurstone	Compuesta por siete factores independientes.
1983	Howard Gardner	Ocho formas diferentes de inteligencia.
1988	Robert Sternberg	Tres elementos distintos.
1990	Peter Salovey y John Mayer	La inteligencia emocional: una forma de inteligencia no cognitiva.
1996	Daniel Goleman	La inteligencia emocional es la que permite alcanzar el éxito en la vida.

Fuente: López (2010).

Considerando lo antes planteado, es importante resaltar que a finales del siglo XX surgen varias teorías psicológicas que cobran gran importancia:

#### **Teoría de las Inteligencias Múltiples**

El psicólogo norteamericano, Howard Gardner de la Universidad de Harvard, escribió “Las estructuras de la mente”, un trabajo en el que consideraba el concepto de inteligencia como un potencial que cada ser humano posee en mayor o menor grado, al plantear que ésta no podía ser medida por instrumentos normalizados en test de CI, ofreciendo criterios, no para medirla, sino para observarla y desarrollarla (López, 2011). De allí que, Gardner considera que la inteligencia “es la capacidad para resolver problemas o elaborar productos que pueden ser valorados en determinada cultura” (citado por Ardilla, 2011: 99).

Por tanto, la inteligencia es la capacidad de entender, asimilar, elaborar información y utilizarla adecuadamente. Es decir, que se presenta como la capacidad de procesar información, además afirma que está relacionada con otras funciones mentales como la percepción y la memoria. En este sentido, la inteligencia es la capacidad para resolver problemas cotidianos, para crear productos que sean valiosos y ofrecer servicios dentro del propio ámbito cultural (López, ob. cit).

Sobre este particular, planteó varios tipos de inteligencia a las cuales asigno la misma importancia, en consecuencia pueden ser estudiadas y estimuladas por separado. Estas inteligencias son las siguientes:

**Cuadro 2.**

**Tipos de Inteligencias según Howard Gardner.**

<b>Inteligencia</b>	<b>Definición</b>
<b>Lingüística</b>	Capacidad de usar las palabras de manera adecuada.
<b>Lógica-matemática</b>	Capacidad que permite resolver problemas de lógica y matemática.
<b>Musical</b>	Capacidad relacionada con las artes musicales.
<b>Espacial</b>	Capacidad en aspectos como color, línea, forma, figura, espacio y sus relaciones en tres dimensiones.
<b>Corporal-cinestésica</b>	Capacidad de controlar y coordinar los movimientos del cuerpo y expresar sentimientos con él.
<b>Intrapersonal</b>	Este tipo de inteligencia es la vía para que el ser humano se entienda a sí mismo, sus motivaciones y emociones.
<b>Interpersonal o social</b>	Capacidad para entender a las demás personas con empatía; está relacionada con las emociones, también es denominada inteligencia emocional.
<b>Naturalista</b>	Se utiliza al observar y estudiar la naturaleza para organizar y clasificar.
<b>Existencial</b>	Capacidad para situarse a sí mismo con respecto al cosmos.

Fuente: López (2011).

Es importante resaltar que, los aportes de Gardner poseen doble importancia, en primer lugar, porque desarrolla el campo de lo que es la inteligencia y reconoce lo que en ese momento se conocía de forma intuitiva,

el hecho de que la brillantez académica no lo es todo. El individuo al momento de desenvolverse en la vida cotidiana no le basta con tener un gran expediente académico, existen seres humanos de gran capacidad intelectual pero incapaces de elegir bien a sus amigos, por el contrario, se pueden encontrar personas menos brillantes en el colegio que triunfan en el mundo profesional o en su vida personal.

Por otra parte, porque define la inteligencia como una capacidad. En efecto, la inteligencia siempre había sido considerada algo innato e inamovible. Las personas nacían inteligentes o no, ni la educación podía cambiar esa realidad. Ahora bien, al definir la inteligencia como una capacidad, Gardner la convierte en una destreza que se puede desarrollar, aunque no niega el componente genético.

Al respecto, sostiene que todos los individuos vienen al mundo con unas potencialidades marcadas por la genética, pero estas se van a destacar de una manera o de otra dependiendo del medio ambiente, las experiencias y la educación recibida. Ningún deportista de elite llega a la cima sin entrenar, por buenas que sean sus cualidades naturales (Álvarez, 2009).

Es importante destacar que, Gardner enuncia sus planteamientos acerca del pensamiento humano, otorgando una mayor amplitud a través de su teoría de las Inteligencias Múltiples, en la que se hace referencia a un amplio abanico de inteligencias diversas, entre las que destaca la inteligencia inter e intra-personal. Estas dos últimas inteligencias estarían relacionadas con aspectos socio-emocionales, coincidiendo en parte con la corriente de autores que defiende la existencia de una inteligencia emocional, independiente de otros constructos cercanos como la inteligencia psicométrica tradicional o la personalidad.

## Teoría Triárquica de la Inteligencia

El Psicólogo estadounidense y Profesor de la Universidad de Yale, Robert Sternberg, una de las personalidades científicas más destacadas en el ámbito de psicología a nivel mundial y uno de los principales promotores del movimiento renovador en el estudio de la inteligencia humana, se aleja del cognitivismo puro al incluir otras dimensiones no estrictamente cognitivas dentro de su concepción de la inteligencia, al integrar al concepto la creatividad, aspectos personales y sociales (Álvarez, ob. cit). En este sentido, es defensor de la tesis que para alcanzar el éxito en el mundo real es necesario desarrollarlas inteligencias creativa y práctica, además de la inteligencia analítica.

De allí que, en su teoría triárquica de la inteligencia, estableció tres categorías para describir la inteligencia:

### Cuadro 3.

#### Tipos de inteligencias según Robert Sternberg.

Inteligencia	Definición
<b>Componencial-analítica</b>	Habilidad para adquirir y almacenar información.
<b>Experiencial-creativa</b>	Habilidad fundada en la experiencia para seleccionar, codificar, combinar y comparar información.
<b>Contextual-práctica</b>	Relacionada con la conducta adaptativa al mundo real.

Fuente: Álvarez (2009) adaptado por Pérez (2014).

Cabe agregar que, la investigación actual debe agradecer a este grupo de intelectuales el inicio y consolidación de un concepto mucho más amplio de la inteligencia. En efecto, la idea de las inteligencias múltiples está sustituyendo el concepto unilateral de inteligencia abstracto-académica que Binet arraigo hace cien años en todas las mentes. Es por ello, que las teorías

recientes conducen al desarrollo de una nueva perspectiva de la inteligencia mucho más amplia, en la que se tienen en cuenta otros elementos más allá de los estrictamente racionales, como los factores emocionales.

### **Enfoques Referenciales**

Existen un conjunto de variables asociadas al proceso de investigación que es preciso explicar y profundizar en su contenido, a fin de generar correspondencia con los objetivos planteados en el estudio.

#### ***El mundo organizacional y del trabajo hoy***

Los tiempos han cambiado, es una frase que se puede leer y escuchar de forma recurrente, pero no solo es suficiente aceptar esta realidad, sino también asumir realmente que el equilibrio es solo un caso privilegiado y efímero, lo constante es el cambio, lo cual demanda un desafío de saberes diferentes. La gerencia tradicional se ha quedado sin respuestas. El modelo que prevaleció durante todo el siglo XX, no produce los resultados necesarios para los tiempos que corren.

Es importante resaltar, que durante la segunda mitad de siglo XX los grandes cambios a nivel mundial como: la globalización, el avance vertiginoso de la tecnología, el acceso de la información en tiempo real y el aumento de la incertidumbre, volatilidad y competencia, llevaron al nacimiento de una nueva economía, un modelo de crecimiento basado en la tecnología y el conocimiento. Por tanto, de una era predominantemente industrial, se pasó a la Era del Conocimiento y la Información, en la que el valor se encuentra en los elementos intangibles.

En tal sentido, el economista estadounidense Becker (2007), define el capital humano como "... la inversión en dar conocimientos, formación e información a las personas; esta inversión permite a la gente dar un mayor

rendimiento y productividad a la economía moderna...” (p. 1). Asimismo, sostiene que la base para el crecimiento de los países durante el Siglo XXI será la inversión en capital humano, destaca además el académico que a futuro “las personas van a determinar el crecimiento por sobre las máquinas o recursos naturales” (p. 1), en consecuencia los países que mejor inviertan en el capital humano van a ser los exitosos.

Ahora bien, los fuertes cambios en los espacios productivos, están obligando a las organizaciones a revisar, replantearse internamente, modificando: estructuras, procesos, organización y relaciones de trabajo. Por lo que, el factor calificación de la fuerza de trabajo pasa a ser decisivo para determinar la ubicación laboral de las personas y sus posibilidades de carrera profesional. En tal sentido, se requiere un talento humano más calificado, creativo, preparado, capaz de responder y adaptarse a los cambios.

Dentro de esta perspectiva, Goleman (2010), señala que las reglas del trabajo están cambiando, esos cambios llevan a incorporar otros elementos de interés, además de la experiencia y la preparación, es necesario que los individuos aprendan a manejarse consigo mismo y con los demás, estas destrezas son cada día más, los determinantes a la hora de elegir a quien contratar, quien se retiene o se asciende, esto hoy se conoce como inteligencia emocional.

Debe señalarse, que en la época actual, bajo las condiciones antes descritas ningún empleo está asegurado, por lo que el concepto de empleabilidad pasa a ser importante, es decir, el conjunto de competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y formación que se le presenten, a objeto de encontrar y conservar un trabajo decente, progresar en la organización y adaptarse a los cambios (Recomendación 195-Organización Internacional del Trabajo, 2004).

De allí que, en el mercado laboral cada vez más turbulento, que trae consigo un nuevo lugar de trabajo, donde prevalece la flexibilidad, los equipos de trabajo, la calidad y la orientación al cliente, las aptitudes emocionales son cada vez más importantes, ahora se consideran la iniciativa, el optimismo, la adaptabilidad. Según Goleman (ob. cit) “una aptitud emocional es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño sobresaliente” (p. 43). Las facultades de la IE son sinérgicas con las cognitivas; los colaboradores excelentes ostentan ambas.

Ante esta situación, en la sociedad del conocimiento las organizaciones además de ser flexibles, reaccionar ante el cambio, adaptarse al entorno, ser competitivas; requieren nuevos estilos de dirigir, centrados en el protagonismo del empleado, es necesaria gente creativa, emocionalmente inteligente, conseguir que la gente normal haga cosas extraordinarias (Granell, 2000). En tal sentido, uno de los grandes retos es captar, mantener y motivar ¿a quién? a su talento humano.

Después de las consideraciones anteriores, nace la siguiente interrogante: ¿cuáles son las principales competencias que debe poseer el talento humano para ser competitivo? Al respecto, Granell (ob. cit), señala que la gente debe tener: (a) capacidad para decir las cosas, para emitir opiniones (desarrollar la capacidad asertiva); (b) saber escuchar, aceptar puntos de vista diferentes; (c) ser flexible (posibilidad de cambio); y (d) posibilidad de trabajar en equipos (liderazgo compartido-manejo de conflictos).

Todo lo anterior, se puede resumir en un solo término “Inteligencia Emocional”. Hoy, es evidente que las emociones juegan un papel importante y trascendental en la vida organizacional, en la manera cómo interactúa en la realidad el individuo. Las emociones están presentes de manera diversa en cada experiencia vital, y de manera, particular en el entorno organizacional;

pudiendo hacer del colaborador una persona con un alto grado de bienestar y éxito en su perspectiva socioemocional y en su actividad profesional, o una persona con un alto grado de desadaptación.

En consecuencia, las emociones están presentes en todas las organizaciones humanas (familia, escuela, empresas, entre otras), y el comprender que los actores principales son precisamente seres humanos, implica el saber manejar e interpretar dichas emociones para involucrar a las personas con sus tareas de una manera más comprometida.

### ***Aprendizaje Social y Emocional (ASE)***

La educación formal se ha enfocado en la adquisición de conocimientos dejando de lado otro tipo de aprendizajes, esta situación ha generado un énfasis marcado hacia el desarrollo cognitivo, y ha dejado sin atención un conjunto de áreas importantes, tal es el caso del componente social y emocional de todo individuo.

Al respecto, Diekstra (citado por Punset, 2013), señala “estamos impidiendo que los niños y jóvenes tengan un desarrollo óptimo cuando les privamos del aprendizaje social y emocional”. Durante muchos años esta orientación constituyó la concepción dominante de la educación, sin embargo, en la realidad actual caracterizada por el cambio constante, las demandas de los niños son completamente diferentes a las de sus generaciones precedentes, por tanto no pueden aprender como lo hicieron sus hermanos mayores, tíos o sus padres.

Ante tal situación, la necesidad de repensar los sistemas educativos, sus estrategias pedagógicas y su forma de organización se convierte en una asignatura pendiente. El sistema mundo que heredamos de la globalización, la economía digital, la sociedad del conocimiento y la información, demanda sistemas educativos que orienten su quehacer hacia un concepto educativo

mucho más flexible, transdisciplinario, integrador e integral, para dar respuestas efectivas y oportunas a las demandas de la sociedad actual.

Según Bisquerra y Pérez (2012), las destrezas que demanda el mercado laboral hoy no están restringidas a la lectura, escritura o las matemáticas; las investigaciones en neurociencia han permitido demostrar la importancia de incorporar en los procesos de aprendizaje la gestión de las emociones, las cuales resultan un insumo imprescindible en el razonamiento y la toma de decisiones, asimismo representan el asiento de la curiosidad y la atención, elementos fundamentales en los procesos de aprendizaje (Damasio, ob. cit).

En este orden de ideas, Lantieri (ob. cit) señala que un número importante de las habilidades consideradas como esenciales para el éxito laboral en la actualidad como: (a) trabajo en equipo; (b) capacidad para relacionarse con colegas y clientes; (c) analizar e idear soluciones a problemas; (d) ser persistente ante cualquier revés, son competencias emocionales y sociales, que es necesario desarrollar en los individuos.



### **Gráfico 1. Habilidades esenciales para el éxito laboral.**

Fuente: Lantieri (2012) adaptado por Pérez (2014).

No obstante, al revisar los procesos de evaluación de las competencias básicas en educación básica y diversificada, incluso en los exámenes de selección preuniversitarios, únicamente se considera la adquisición de las

competencias académicas. Asimismo, en el ámbito laboral todavía predominan evaluaciones de desempeño centradas en este tipo de competencias.

Al considerar lo antes planteado, el aprendizaje social y emocional es considerado como la pieza o el engranaje faltante, el eslabón perdido en la ecuación de la educación, porque simboliza esa área de la educación que une el conocimiento académico o desarrollo cognitivo a un conjunto de habilidades para la vida que hoy resultan importantes para alcanzar el logro escolar, familiar y comunitario, tanto en los lugares de trabajo como en la vida en general (Elías y otros, 2003).

Cabe destacar que, el ASE se sustenta en investigaciones académicas que demuestran que los niños, jóvenes e incluso adultos pueden tener una experiencia escolar que contribuya no sólo a convertirlos en individuos académicamente competentes, sino a ser personas identificadas y comprometidas con el concepto de aprendizaje durante toda la vida, comprensivas y conectadas con los demás, que ayuden activamente a conformar un mundo cada día más justo, pacífico, productivo y sostenible (Bisquerra, ob. cit).

Según el CASEL (2008), el aprendizaje social y emocional:

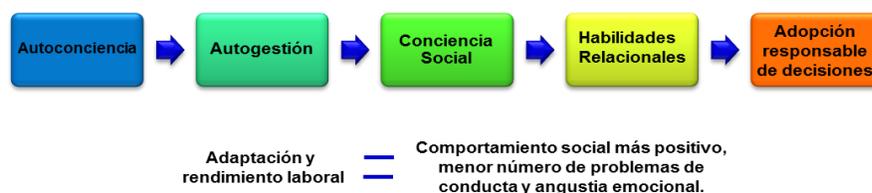
Es el proceso mediante el cual los niños y los adultos adquieren los conocimientos, actitudes y las habilidades necesarias para reconocer y manejar sus emociones, demostrar interés y preocupación por los demás, formar buenas relaciones, tomar decisiones responsablemente y manejar los desafíos en situaciones de manera constructiva (p. 2).

En consecuencia, el aprendizaje social y emocional representa una innovación educativa que se justifica en las necesidades sociales, cuyo objetivo es el desarrollo y perfeccionamiento de competencias emocionales orientadas a mejorar el bienestar personal y social del ser humano (Bisquerra, 2003). En tal sentido, la práctica del ASE involucra diseñar

programas fundamentados en un marco teórico específico, y para ponerlos en práctica, se requieren facilitadores debidamente preparados.

Al respecto, es importante resaltar que enseñar a las personas a edificar los pilares a nivel emocional que le permitan aprovechar positivamente toda la información que reciben, es diferente a desarrollar competencias a nivel cognitivo. En efecto, el neurocientífico Damasio (citado por Punset, ob. cit) afirma que “el objetivo de una buena educación es organizar nuestras emociones de tal modo que podamos cultivar las mejores y eliminar las peores; porque como seres humanos tenemos ambos tipos” (p. 54-55).

Al tomar en consideración lo planteado, el ASE está orientado a enseñar habilidades personales e interpersonales que todo individuo debe manejar para enfrentarse a sí mismo, a sus relaciones y su mundo laboral de forma ética y efectiva. En este sentido, Lantieri (ob. cit) señala que se han identificado cinco grupos interrelacionados de competencias cognitivas, afectivas y conductuales: (a) autoconciencia; (b) autogestión; (c) conciencia social; (d) habilidades relacionales; y (e) adopción responsable de decisiones.



### **Gráfico 2. Competencias cognitivas, afectivas y conductuales.**

Fuente: Lantieri (2012) adaptado por Pérez (2014).

Sostiene la investigadora que, aprender a coordinar estas competencias en el devenir de la vida diaria que conlleva confrontar retos y situaciones

cotidianas, proporciona la base para conseguir una mejor adaptación y rendimiento laboral, lo cual se refleja en un comportamiento social más positivo, menor número de problemas de conducta y angustia emocional.

Ahora bien, la palabra clave en el aprendizaje social y emocional es la emoción. En consecuencia, la fundamentación está en el concepto de emoción, inteligencia emocional, neurociencia, teoría de las inteligencias múltiples, habilidades sociales, entre otros. Situación que conduce al constructo de la inteligencia emocional y la competencia emocional, como factor esencial para el desarrollo personal y social.

## **Emoción**

Durante mucho tiempo, los términos cognición y emoción fueron calificados como procesos autónomos e incluso contrapuestos. Sin embargo, cada uno encierra a muchos otros (Belmonte, 2007). En tal sentido, en el marco de lo que se define como cognición, se incluyen: (a) la percepción; (b) la memoria; y (c) la atención o la acción. Por otra parte, el concepto de emoción comprende desde la experiencia subjetiva (el sentimiento) hasta las reacciones que se denominan vegetativas (sudoración, temblor, palidez) y motoras (gestos, posturas).

Cabe agregar que, etimológicamente, la palabra emoción proviene del latín *motere* y significa estar en movimiento o moverse, es decir, la emoción es el catalizador que impulsa a la acción. Históricamente, la emoción se ha relacionado con los campos de la psicología y sociología, al desempeñar un papel fundamental en la configuración de las situaciones sociales (Goleman, 2010).

De acuerdo a lo expresado por Punset (2008):

El estudio y el papel de las emociones se había considerado siempre como una cuestión ajena al análisis científico. Se admitía, eso sí, que alguien sin emociones o incapaz de controlarlas

medianamente bien era un enfermo mental. Y poco más. Esta percepción casi casual de las emociones ha dado un giro de ciento ochenta grados en los últimos diez años, hasta generar un consenso generalizado en el mundo científico: las emociones no solo desempeñan un papel primordial en la vida humana, sino que están en el inicio de los sentimientos, la conciencia, y los proyectos personales y colectivos (p.193).

Sobre este particular, en la psicología contemporánea se ha puesto énfasis en la funcionalidad de las emociones, como fuente principal para la motivación y como modelador de la opinión y juicio de las personas (Salovey, citado por Enríquez, 2011). En efecto, la función social de las emociones está siempre presente, pues el afecto es inherente al ser humano. En consecuencia, las emociones representan la fuente más poderosa, auténtica y motivadora de energía humana.

Por lo tanto, se puede entender la emoción como una respuesta mental organizada a un evento que incluye aspectos psicológicos, experienciales y cognitivos. Las emociones son las que mueven a los individuos, los llevan a entrar en acción.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, Belmonte (ob. cit), sostiene que son muchas las emociones que pueden experimentar los seres humanos. En relación con esto, algunas han sido llamadas emociones primarias, como son: miedo, ira, alegría, tristeza, disgusto y sorpresa; son emociones que van acompañadas de patrones de conducta tales como: respuestas faciales, motoras, vocales, endocrinas, hasta cierto punto estereotipadas, son reconocibles por encima de diferencias culturales y raciales en los seres humanos.

Asimismo, se distinguen también otro grupo de emociones, como: envidia, vergüenza, culpa, calma, depresión, entre otras, que se denominan emociones secundarias, con un componente cognitivo más alto y siempre

asociadas a las relaciones interpersonales. Según se ha visto, unas y otras constituyen sin duda parte esencial de la vida.

A título ilustrativo, se presentan algunas de las emociones más importantes:

I  
R  
A



Predispone a la defensa o la lucha, se asocia con la movilización de la energía corporal a través de las hormonas en sangre, el aumento del ritmo cardiaco y reacciones más específicas de preparación para la lucha: apretar los dientes, el fluir de la sangre a las manos, cerrar los puños.

M  
I  
E  
D  
O



Predispone a la huida o la lucha y se asocia con la retirada de la sangre del rostro para que fluya por la musculatura esquelética, facilitando así la huida, o con la parálisis general que permite valorar la conveniencia de huir, ocultarse o atacar y en general con la respuesta hormonal responsable del estado de alerta (ansiedad).

A  
L  
E  
G  
R  
I  
A



Induce a afrontar cualquier tarea, aumenta la energía disponible e inhibe los sentimientos negativos, tranquiliza los estados que generan preocupación, proporciona reposo, entusiasmo y disposición a la acción. Un el estado emocional que potencia el aprendizaje.

T  
R  
I  
S  
T  
E  
Z  
A



Predispone al ensimismamiento y el duelo, se asocia a la disminución de la energía y el entusiasmo por las actividades vitales y el enlentecimiento del metabolismo corporal, es un buen momento para la introspección y la modificación de actitudes y elaboración de planes de afrontamiento.

Fuente: Goleman (ob. cit) adaptado por Pérez (2014).

Ahora bien, desde las primitivas emociones de los primeros hombres hasta el día de hoy indudablemente las condiciones de vida han cambiado. Mientras en el pasado una ira violenta puede haber supuesto una ventaja crucial para la supervivencia, el hecho de tener acceso a armas automáticas a los trece años la convierte en una reacción a menudo desastrosa.

Dentro de este marco, la cultura educa las emociones. En efecto, al niño se le va enseñando cuando son aceptables ciertas emociones y cuando no. Se le enseña a minimizar ciertas emociones, a exagerar otras, a reemplazar una emoción por otra e incluso a reprimirlas. No obstante, alrededor del tema de las emociones y sobre cómo educarlas, queda la sensación de existir mucho por investigar.

### ***Inteligencia Emocional (IE)***

A pesar de ser un campo de investigación que se encuentra en conformación, la inteligencia emocional (IE) ha llegado a convertirse en un concepto de interés para la población en general y la comunidad científica. Una prueba de esta afirmación, es que a tan sólo dos décadas desde que fuera introducido por primera vez en la literatura científica, el término IE forma parte del lenguaje y la vida cotidiana.

Es importante resaltar que, la IE surgió como una nueva inteligencia. En tal sentido, nació en el seno de la nueva concepción científica de la mente humana, desde una visión positiva de las emociones y con un enfoque centrado en lo funcional, desde la Inteligencia Social del Psicólogo Edward Thorndike (1920), quien la define como la habilidad para comprender, dirigir y motivar a los individuos, actuar sabiamente en las relaciones humanas; y formando parte de la Inteligencia Personal sugerida por Gardner. Dentro de este marco, se planteó como un nuevo constructo que relaciona los campos de la emoción y la inteligencia, al considerar la capacidad humana de utilizar la información emocional en el razonamiento (López, 2011).

En consecuencia, la importancia de dirigir esfuerzos para comprender el gran poder de las emociones y su influencia sobre la mente. Cada emoción brinda al individuo la posibilidad de una acción, por tanto, su arsenal

emocional y su forma de actuar, serán factores determinantes en los resultados que obtenga en aquellas actividades que emprenda.

De allí que, las personas que gestionan debidamente sus sentimientos, pueden interpretarlos y relacionarlos efectivamente con los sentimientos de los demás, alcanzaran estados mucho más favorables en todos los ámbitos de la vida (relaciones personales, laborales, familiares). Asimismo, serán capaces de alcanzar mayores niveles de satisfacción, serán más eficaces y más competentes para controlar los hábitos mentales que determinan la productividad.

### **Inteligencia Emocional (IE). Concepto**

El estudio por la inteligencia, ha despertado el interés de un gran número de estudiosos, quienes se han preocupado por desarrollar investigaciones y teorías. Sin embargo, aunque al respecto se ha escrito mucho, no es posible afirmar que los resultados obtenidos sean de aceptación general. En tal sentido, durante los últimos años del siglo XX, se generó un crecimiento de las inteligencias que reimpulso la discusión sobre el tema, situación que condujo al nacimiento de la inteligencia emocional.

En efecto, para el año 1990, dos psicólogos norteamericanos, el Dr. Peter Salovey de la Universidad de Yale y el Dr. John Mayer de la Universidad de New Hampshire, acuñaron un término cuya fama futura era difícil de imaginar, ese término fue Inteligencia Emocional. En tal sentido, cuando emerge el constructo IE, lo hace como:

La habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual (Salovey y Mayer, citado por Romero, 2008: 1).

Cabe destacar que, el modelo teórico de Salovey y Mayer, considera la inteligencia emocional como una inteligencia genuina, este modelo tiene un enfoque cognitivo al considerar las emociones como herramientas que le permiten al ser humano solucionar problemas y adaptarse a su ambiente.

Significa que, contar con esta capacidad mental, tiene una utilidad valiosa para la persona, puesto que hace posible, además, “el procesamiento exacto y eficiente de la información emocional, incluida aquella que es relevante para reconocer, construir y regular la emoción en uno mismo y en otros” (Salovey y Mayer, citado por López, ob. cit: 189). Las personas difieren en esta capacidad, al presentar distintos niveles de eficacia en los procesos que la constituyen. Del mismo modo que en otras inteligencias, esta eficacia varía por razones biológicas y debido a las experiencias de aprendizaje.

El campo de investigación psicológica iniciado con el establecimiento del constructo IE, fue motivo de atención e importante expectación tanto en la literatura popular como en la científica, debido en parte a la temprana divulgación del término propiciada por la publicación en 1995 del bestseller *Inteligencia Emocional* de Daniel Goleman.

Hoy, pocas personas de los ambientes culturales, académicos o empresariales ignoran el término o su significado. Y esto se debe, fundamentalmente, al trabajo de Goleman, investigador y periodista del *New York Times*, quien llevó el tema al centro de la atención en todo el mundo. En su trabajo, Goleman planteó una interpretación particular de la estructura propuesta por Salovey y Mayer al afirmar que, junto a otros atributos, el aporte de la IE al éxito en la vida era superior a la del coeficiente intelectual (Goleman, ob. cit), despertando el interés por la IE de la población general, la comunidad científica, educativa y el mundo empresarial.

La obra de Daniel Goleman, intenta recuperar el prestigio de las emociones como objeto digno de estudio. La tesis de esta obra es que los tradicionales tests de inteligencia (con los que se obtiene el famoso

coeficiente intelectual) miden una serie de habilidades intelectuales que no suelen servir de mucho para afrontar los problemas de la vida. Es decir, un CI (coeficiente intelectual) elevado no es garantía de felicidad, prosperidad, entre otros. Sirve para obtener buenas calificaciones, pero no para responder con eficiencia frente a los distintos trastornos que se presentan en la vida diaria.

Cabe agregar que, la inteligencia emocional señala Goleman (2010), incluye habilidades como la capacidad de automotivarse, la perseverancia y el autocontrol. Todo podría resumirse en este último concepto, el control sobre las emociones. En efecto, es la capacidad para reconocer emociones propias y ajenas y la habilidad para manejarlas.

En este orden de ideas, Goleman presenta en el año 1998 su modelo de Inteligencia Emocional, el cual considera que la IE puede organizarse en cinco capacidades o dimensiones: (a) Autoconciencia; (b) Autorregulación; (c) Motivación; (d) Empatía; y (e) Habilidades Sociales, estas dimensiones comprenden veinticinco (25) competencias (ver Cuadro 4). Por tanto, la IE se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. La IE no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas.

Sin embargo, producto de investigaciones y nuevos análisis estadísticos, con la colaboración del Prof. Richard Boyatzis de la Universidad de Harvard, el modelo se modifica y las cinco dimensiones se convierten en cuatro: (a) Autoconciencia; (b) Autogestión; (c) Conciencia Social; y (d) Gestión de las Relaciones; por otra parte las veinticinco (25) competencias se reducen a veinte (20) y posteriormente a dieciocho (18).



**Gráfico 3. La Inteligencia Emocional. Modelo de Goleman.**

Fuente: Goleman (2012) adaptado por Pérez (2014).

Según el investigador los componentes de la IE son:

**Cuadro 4.**

**Componentes de la Inteligencia Emocional según Goleman.**

1. Aptitud Personal	Manejo de uno mismo
<p><b>1.1 Autoconciencia</b></p> <p>Conocer los propios estados internos, preferencias, recursos.</p> <p>Las competencias emocionales que dependen de la autoconciencia son:</p> <p>1.1.1 Conciencia emocional      Identificar las propias emociones y los efectos que pueden tener.</p> <p>1.1.2 Correcta autovaloración      Conocer las propias fortalezas y sus limitaciones.</p> <p>1.1.3 Autoconfianza      Un fuerte sentido del propio valor y capacidad.</p>	
<p><b>1.2 Autorregulación</b></p> <p>Manejar los propios estados internos, impulsos y recursos.</p> <p>Las competencias emocionales que dependen de la autorregulación son:</p> <p>1.2.1 Autocontrol      Mantener vigiladas las emociones perturbadoras y los impulsos.</p> <p>1.2.2 Confiabilidad      Mantener estándares adecuados de honestidad e integridad.</p> <p>1.2.3 Conciencia      Asumir las responsabilidades del propio desempeño laboral.</p> <p>1.2.4 Adaptabilidad      Flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio.</p> <p>1.2.5 Innovación      Sentirse cómodo con la nueva información, las nuevas ideas y las nuevas situaciones.</p>	

<p><b>1.3 Motivación</b></p> <p>Las competencias emocionales que dependen de la motivación son:</p> <p>1.3.1 Impulso de logro</p> <p>1.3.2 Compromiso</p> <p>1.3.3 Iniciativa</p> <p>1.3.4 Optimismo</p>	<p>Tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas.</p> <p>Esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral.</p> <p>Identificarse con los objetivos y metas del grupo u organización.</p> <p>Disponibilidad para reaccionar ante las oportunidades.</p> <p>Persistencia en la persecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y retrocesos que puedan presentarse.</p>
<p><b>2. Aptitud Social</b> <span style="float: right;"><b>Manejo de las relaciones.</b></span></p>	
<p><b>2.1 Empatía</b></p> <p>Las competencias emocionales que dependen de la empatía son:</p> <p>2.1.1 Comprensión de los otros</p> <p>2.1.2 Desarrollar a los otros</p> <p>2.1.3 Servicio de orientación</p> <p>2.1.4 Potenciar la diversidad</p> <p>2.1.5 Conciencia política</p>	<p>Captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos.</p> <p>Darse cuenta de los sentimientos y perspectivas de los compañeros de trabajo.</p> <p>Estar al tanto de las necesidades de desarrollo del resto y reforzar sus habilidades.</p> <p>Anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades reales del cliente.</p> <p>Cultivar las oportunidades laborales a través de distintos tipos de personas.</p> <p>Ser capaz de leer las corrientes emocionales del grupo, así como el poder de las relaciones entre sus miembros.</p>
<p><b>2.2 Habilidades Sociales</b></p> <p>Las competencias emocionales que dependen de las habilidades sociales son:</p> <p>2.2.1 Influencia</p> <p>2.2.2 Comunicación</p> <p>2.2.3 Manejo de conflictos</p> <p>2.2.4 Liderazgo</p> <p>2.2.5 Catalizador del cambio</p> <p>2.2.6 Constructor de lazos</p> <p>2.2.7 Colaboración y cooperación</p> <p>2.2.8 Capacidades de equipo</p>	<p>Habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables. Este objetivo depende de las siguientes capacidades emocionales.</p> <p>Idear efectivas tácticas de persuasión.</p> <p>Saber escuchar abiertamente al resto y elaborar mensajes convincentes.</p> <p>Saber negociar y resolver los desacuerdos que se presenten dentro del equipo de trabajo.</p> <p>Capacidad de inspirar, guiar a los individuos y al grupo en su conjunto.</p> <p>Iniciador o administrador de las situaciones nuevas.</p> <p>Alimentar y reforzar las relaciones interpersonales dentro del grupo.</p> <p>Trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.</p> <p>Ser capaz de crear sinergia para la persecución de metas colectivas.</p>

Fuente: Goleman (2010) adaptado por Pérez (2014).

Las habilidades emocionales, como se refleja en diferentes investigaciones, se consideran predictivas de una mejor capacidad para afrontar los sucesos vitales cotidianos, y mayores niveles de bienestar y ajuste psicológico. Existen evidencias, a su vez, que la inteligencia emocional, definida como la habilidad para percibir, asimilar, comprender y regular las emociones propias y las de otras personas (Mayer y Salovey, citado por Enríquez, ob. cit), juega un papel importante como recurso de la persona para enfrentar situaciones de tipo laboral e inclusive en el contexto académico.

Es evidente que, la inteligencia emocional plantea un nuevo paradigma: obliga a armonizar cabeza y corazón, inteligencia académica e inteligencia emocional. El antiguo paradigma sostenía un ideal de razón, liberado de la tensión emocional. Esto lo sintetiza el Doctor. Damasio (2007), Neurólogo de la Universidad de Iowa:

El cerebro emocional esta tan comprometido en el razonamiento como lo está el cerebro pensante. En cierto sentido tenemos dos cerebros, dos mentes y dos clases diferentes de inteligencia: la racional y la emocional. Nuestro desempeño en esta vida está determinado por ambas. No es solo el cociente intelectual, sino también la inteligencia emocional (p.125).

En efecto, el intelecto no puede operar de manera óptima sin la inteligencia emocional, cuando estos socios interactúan positivamente la inteligencia emocional aumenta lo mismo que la capacidad intelectual. Lo anterior invierte la antigua tensión entre razón y sentimiento. No se trata de suprimir la emoción y colocar en su lugar la razón, como afirmaba Erasmo, sino encontrar el equilibrio inteligente entre ambas.

En síntesis, la vida emocional es un ámbito que, al igual que la matemática y la lectura, puede manejarse con mayor o menor destreza y requiere un singular conjunto de habilidades como ser capaz de motivarse y

persistir frente a las decepciones, controlar el impulso de las gratificaciones, regular el humor y evitar que sus trastornos disminuyan la capacidad de pensar, mostrar empatía y mantener la esperanza en situaciones difíciles.

### **El Aprendizaje Social y Emocional en el ámbito organizacional**

Tradicionalmente, se ha considerado el lugar de trabajo como un ambiente racional, donde las emociones no tienen funciones productivas y cuya intervención sólo sesga las percepciones e interfiere con la capacidad de raciocinio y toma de decisiones. A lo largo de los siglos se hizo un gran esfuerzo por dominarlas, confinarlas en sistemas de vida ordenados y represivos.

En el siglo XXI esta visión ha entrado en crisis por dos razones, primero, la inteligencia académica no es suficiente para alcanzar el éxito profesional. Los abogados que ganan más casos, los médicos más prestigiosos y visitados, los profesores más brillantes, los empresarios con más éxito, los gestores que obtienen los mejores resultados no son necesariamente los más inteligentes de su promoción.

Cabría preguntarse, ¿quiénes son? son aquellos que fueron capaces de reconocer sus emociones y aprendieron a gobernarlas de forma apropiada para que colaboraran con su inteligencia. Son los que cultivaron las relaciones humanas y los que conocieron los mecanismos que motivan y mueven a las personas. Son los que se interesaron más por las personas que por las cosas y, entendieron que la mayor riqueza que posee un individuo es su capital humano.

En pocas palabras, ¿qué cualidades de la mente o el espíritu determinan el éxito? hoy en día los investigadores tienden a aceptar que el coeficiente intelectual (CI) contribuye con cerca del 20%, el resto depende de múltiples

factores, entre lo que se incluyen los relacionados con la inteligencia emocional (Goleman, 2010).

Por tanto, en el ámbito organizacional, el tema de las emociones ha traído cambios significativos. En tal sentido, la IE se utiliza en tres sentidos, por un lado, se refiere a la capacidad para relacionarse con otras personas, así como a la habilidad para regular la información emocional individual. La segunda modalidad, implica la organización de todos los aspectos de la personalidad que contribuyen al éxito. Finalmente, se utiliza para describir la habilidad para regular y manejar la información emocional.

Por estos motivos, se ha empezado a ubicar lo emocional como un componente integrado a la vida laboral, dejando de lado la idea de que las emociones retardan o estancan las organizaciones, sus objetivos y su efectividad. Adicionalmente, la capacidad emocional de los individuos está ganando un mayor crédito en la toma de decisiones, la negociación, la solución de problemas, la adaptación a cambios organizacionales y la construcción de relaciones laborales (Gabel, 2005).

De allí que, una alternativa indispensable para disminuir los riesgos y variables que afectan el desarrollo adecuado de los colaboradores y, generar procesos adaptativos de vida, es la educación emocional, que pretende dar respuestas a un conjunto de necesidades sociales que no quedan suficientemente atendidas en la educación formal (Bisquerra, 2003).

A partir de lo anterior, se han desarrollado una serie de aplicaciones de la IE en el ámbito laboral y organizacional, las cuales varían de acuerdo con la perspectiva conceptual adoptada decisiones complejas. Dentro de este marco, en las aplicaciones laborales del modelo de habilidad, Mayer y colaboradores (citado por Gabel, ob. cit), sostienen que para liderar y manejar personas, es decir, para lograr una gestión efectiva, se requieren habilidades técnicas y emocionales. En tal sentido, las habilidades

emocionales se basan principalmente en la capacidad para liderar personas y, por tanto, para generar un trabajo grupal efectivo.

Por su parte, Goleman (2010), relaciona la IE con la capacidad para comunicarse de manera positiva y asertiva en el ambiente organizacional. Asimismo, este autor y otros investigadores, han sugerido importantes relaciones entre la IE y el mundo laboral; entre ellas, se podría mencionar la influencia mutua entre las demandas del individuo, el ambiente organizacional y la efectividad, la relación directa existente entre el clima, la cultura, el sistema organizacional y la efectividad.

En cuanto al manejo estratégico operacional en las empresas, la IE cumple una función importante en la efectividad organizacional en diferentes áreas, tales como: reclutamiento y retención del personal, desarrollo del talento, trabajo en equipo, compromiso moral y salud del empleado, innovación, productividad, eficiencia, ventas, ingresos, calidad del servicio y lealtad del cliente.

Asimismo, Bar-On (citado por Gabel, 2012), afirma que la IE predice el éxito de la adaptación de un individuo a las demandas y presiones del ambiente. En el ambiente ocupacional se relaciona la IE con el nivel alcanzado en una actividad determinada, como la profesión, el éxito académico, el éxito de encajar en una cultura, el manejo de estrés y la presión ocupacional. Por lo tanto, propone que la IE es un criterio básico para la predicción del éxito ocupacional y del comportamiento laboral. Consecuentemente, la IE influye en el proceso de adaptación y ajuste a las demandas del ambiente.

Debe señalarse que, en el ámbito ocupacional, las diversas teorías han resaltado el papel directo, indirecto y como moderador de la IE. En cuanto a su efecto directo, se menciona la relación entre un nivel elevado de IE y la facilidad para comunicar las habilidades sociales en labores grupales, el

liderazgo organizacional, desempeño laboral y las habilidades de adaptación a nuevas condiciones ambientales.

Por otro lado, la influencia indirecta de la IE puede encontrarse en el nivel de compromiso, comportamiento organizacional, nivel de bienestar, la satisfacción personal y desarrollo grupal del personal. Finalmente, en el papel de moderador, la IE podría predecir respuestas emocionales y de comportamiento en diferentes situaciones ocupacionales (por ejemplo; inseguridad en el trabajo).

En la medida que, una organización se encuentre dotada de IE, no debe existir disparidad entre los valores proclamados y los que aplica, para que exista claridad en cuanto al espíritu y objetivo de la organización. En efecto, compartir una declaración de objetivos, tiene una función emocional importante, al permitir articular esfuerzos y desarrollar un sentido de aceptación conjunto.

### ***Desempeño Laboral***

En el marco del mundo competitivo actual, para el cumplimiento de la estrategia organizacional se requiere que ésta sea 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 definidos, lo cual se convierte en una poderosa herramienta en el logro del éxito organizacional. Según Varela y Salgado (2010), “no es posible concebir una organización eficaz sin el aporte de empleados diestros y motivados hacia su labor” (p. 23).

En tal sentido, en la búsqueda de un buen desarrollo organizacional, situación asociada al cumplimiento de las funciones establecidas, 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 corporativos 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 se preocupan 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 a una mayor productividad y liderazgo, condición que las convierte en organizaciones más competitivas.

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

Asimismo, Stoner (1996), 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” (p. 233). Un gran número de trabajadores poseen las capacidades y el conocimiento para desarrollar altos niveles de desempeño, sin embargo, no todos logran alcanzar altos resultados, desempeñándose por debajo de lo esperado por la organización.

Lo anterior, porque otros factores pueden influenciar su desempeño en el 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 corporativos; (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 lograr su adaptación al medio en el que se desenvuelven.

En este orden de ideas, las organizaciones tienen la posibilidad de influir en la vida diaria del personal para su desempeño, 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), 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”. (p. 52). 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 empresa.

Ahora bien, en el caso de las organizaciones educativas, Medrano (2010), señala que resultados obtenidos en 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 resulta importante orientar esfuerzos hacia una metamorfosis de las prácticas educativas en aula, prácticas directivas y formación de formadores de docentes.

Es evidente que, la educación tiene la difícil tarea de preparar al individuo para enfrentarse a la vida, su objetivo es lograr el desarrollo humano. Tal como expone Bisquerra (2005), la educación está obligada a brindar

respuestas a las necesidades sociales y para lograrlo debe que atender los aspectos emocionales de forma prioritaria, esto implica educación emocional.

### **Modelos de Desempeño Laboral**

El desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como el eje principal para desarrollar la efectividad y éxito de una organización. En este orden de ideas, los profesionales del talento humano han desarrollado un gran interés alrededor de todos aquellos elementos que permiten medir y mejorar el desempeño de sus colaboradores.

De acuerdo con Varela y Salgado (2010), existen un gran número de conductas que pueden asociarse al desempeño. No obstante, la investigación ha intentado seleccionar en esa larga lista, a través de la clasificación de esas conductas en un número que permita construir modelos de desempeño. Ahora bien, independientemente del modelo utilizado, un punto de coincidencia entre los estudiosos del tema es que el desempeño representa un concepto multidimensional, es decir, es posible dividir el alcance del concepto en conductas de carácter homogéneo (dimensiones).

Al respecto, uno de los modelos más difundido y utilizado divide el desempeño en dos dimensiones: conductas relevantes para el éxito de un trabajo, entendidas como las competencias técnicas, asociadas al desempeño de la tarea; por otra parte, se encuentra aquel grupo de conductas que no son exclusivas de un trabajo, no obstante, favorecen el logro de las metas organizacionales manteniendo un ambiente laboral positivo, se denomina desempeño contextual (Borman y Motowidlo, citado por Varela y Salgado, ob. cit).

Es importante destacar, que en años recientes una nueva dimensión ha despertado el interés de los investigadores, se trata del desempeño

contraproduktivo, constituido por todas las conductas que comprometen el logro de los objetivos organizacionales.

En referencia a la clasificación anterior, el desempeño de tareas está referido al conjunto de conductas que definen un cargo, permite al trabajador mostrar sus destrezas, son contingentes a la posición que se ocupe dentro de la estructura organizacional. Por otra parte, el desempeño contextual lo integran aquel grupo de conductas que no están relacionadas directamente con el rol, más bien están orientadas a crear un ambiente de trabajo propicio (Organ, citado por Varela y Salgado, ob. cit). Dentro de este marco, los investigadores han desarrollado un grupo de modelos que permiten ilustrar las diferentes dimensiones del desempeño.

### **Factores determinantes del Desempeño Laboral**

Cada individuo aporta y compone el capital 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. En tal sentido, las *habilidades* son “atributos humanos con relativo grado de estabilidad, útil en la ejecución de un amplio espectro de tareas” (Carroll, citado por Varela y Salgado ob. cit: 96). En otras palabras, las habilidades son atributos humanos, permanentes en el tiempo que no necesariamente guardan relación exclusiva con una determinada función o grupo de tareas.

Por otra parte, la literatura sostiene que las *competencias* son determinantes para la eficacia de una persona en la organización. Por ejemplo, Boyatzis (1982), señala que las competencias son causales del desempeño individual. En este orden de ideas, Varela (2003), afirma que en el tema de las competencias existe poca uniformidad en cuanto a una definición concertada entre los principales estudiosos del área, no obstante,

una referencia importante sobre el tema, McClelland (1973), considerado por algunos el padre del concepto de competencias, señala que algunas competencias pudiesen ser tradicionalmente variables cognoscitivas y otras incluyen variables de personalidad.

Sin embargo, Bisquerra y Pérez (2005), destacan que el concepto de competencia ha evolucionado adquiriendo una visión más general, no necesariamente asociada a una perspectiva profesional exclusivamente. Dentro de este marco, se considera 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” (p. 3). Según se ha citado, en el concepto de competencia se integra el saber, saber hacer y saber ser.

En relación con esto último, existen un gran número de intentos orientados a clasificar las competencias. En tal sentido, de acuerdo a lo expresado por Bisquerra (2007), 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” (p. 3).

Asimismo, la excelencia tiene estrecha relación con *la motivación*, porque la pasión y el gusto por lo que se hace es fuente del alto desempeño. La motivación resulta un determinante importante del comportamiento en los individuos en la vida en general y, particularmente en el ámbito laboral. “Un buen trabajo comienza con una estupenda sensación de bienestar. Quienes

están en flujo suelen hacer que lo difícil parezca fácil [...], excelencia y placer al trabajar son una misma cosa” (Goleman, ob. cit: 87).

Al mismo tiempo, otro factor determinante del desempeño es el *clima psicológico*, entendido como la percepción del colaborador sobre su entorno o ambiente laboral, así como la apreciación sobre su cargo, la organización en general y los individuos con quienes comparte su actividad laboral. Los resultados de las investigaciones, vinculan clima y productividad; el clima resulta ser un factor que promueve el desempeño individual (Varela, 2003).

Finalmente, en los entornos complejos actuales las dimensiones fundamentales de la excelencia empresarial son: una dimensión estratégica, sustentada en una clara orientación al cliente, calidad e innovación constante; la dimensión *cultural*: enfocada a la gente y los valores compartidos; y finalmente, el *liderazgo* encargado de integrar los elementos anteriores y crear sentido de pertenencia y compromiso, convirtiéndose en un factor clave de la dinámica organizacional.

Dentro de este marco, la cultura organizacional “se refiere al conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidos y transmitidos en una organización que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han sido exitosos para el logro de sus objetivos” (Granell, 2000: 6). Sobre la base de las consideraciones anteriores, en la medida que la cultura sea mucho más sólida y fuerte, la energía de los miembros de la organización fluye con mayor naturalidad en función del compromiso organizacional.

Para concluir, es importante resaltar que el liderazgo representa un fenómeno que ha sido ampliamente estudiado desde diferentes disciplinas, tal situación ha sido propicia para el nacimiento de un gran número de escuelas, teorías e investigaciones orientadas a desvelar los elementos que permitan construir una aproximación teórica a objeto de explicar un tema tan complejo. No obstante en los ámbitos administrativos, gerenciales y

organizacionales ha quedado claro que el trabajo fundamental de un líder es conseguir resultados.

Al considerar lo planteado, se puede afirmar que durante períodos de complejidad y turbulencia los líderes pueden ser los agentes de cambio capaces de encauzar los esfuerzos para lograr resultados. No obstante, cada día se hace necesario fortalecer nuevas competencias de liderazgo, desarrollar la inteligencia emocional es una de ellas. La capacidad de gestionar las propias emociones, interactuar eficazmente con los demás y comunicar, produce un importante impacto en el desempeño de los empleados, equipos y líderes (Goleman, 2013).

En el marco de las observaciones anteriores, no parece existir duda que tanto los factores personales como los del sistema inciden en las conductas y los resultados del trabajo, es decir, en el desempeño laboral. Asimismo, aunado a los factores mencionados en las líneas precedentes (habilidades, competencias, motivación, clima psicológico, cultura organizacional y liderazgo), es importante considerar la interacción individuo-sistema, por cuanto, cada persona tiene valores, creencias, motivos diferentes y, por tanto, sus respuestas no serán iguales ante un sistema determinado. En consecuencia, existe un proceso de influencia bidireccional, no solo el sistema afecta al colaborador, sino que éste también puede influir sobre el sistema.

## **Bases Legales**

### ***Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV)***

El basamento legal de esta investigación se encuentra sustentado, en primer lugar, en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, vigente desde diciembre del año 1999, la cual establece en su articulado lo siguiente:

### **Artículo 89.**

El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras... (p. 89).

En este orden de ideas, hecho social es todo aquel que constituye expresión de la vida humana asociada y que repercute en las relaciones entre los hombres como colectividad. El trabajo representa un ejercicio lícito de las capacidades intelectuales y físicas en beneficio propio o ajeno, por tanto la ley debe disponer lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras.

### ***Ley Orgánica de Educación***

Asimismo, es importante considerar lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación (2009):

#### **Competencias del Estado docente**

Artículo 6. El Estado, a través de los órganos nacionales con competencia en materia Educativa, ejercerá la rectoría en el Sistema Educativo. En consecuencia:

1. Garantiza:

i) Condiciones laborales dignas y de convivencia de los trabajadores y las trabajadoras de la educación, que contribuyan a humanizar el trabajo para alcanzar su desarrollo pleno y un nivel de vida acorde con su elevada misión.

2. Regula, supervisa y controla:

f) Los procesos de ingreso, permanencia, ascenso, promoción y desempeño de los y las profesionales del sector educativo oficial y privado, en correspondencia con criterios y métodos de evaluación integral y contraloría social.

3. Planifica, ejecuta, coordina políticas y programas:

d) De desarrollo socio-cognitivo integral de ciudadanos y ciudadanas, articulando de forma permanente, el aprender a ser, a conocer, a hacer y a convivir, para desarrollar armónicamente los aspectos cognitivos, afectivos, axiológicos y prácticos, y superar la fragmentación, la atomización del saber y la separación entre las actividades manuales e intelectuales.

De acuerdo a lo expresado por este artículo, el Estado es responsable de crear condiciones laborales que fomenten el desarrollo integral del individuo, así como también adelantar las acciones necesarias para brindar a los trabajadores y trabajadoras la posibilidad de mejorar su desempeño y desarrollo de carrera. En tal sentido, la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), debe estar abierta a la puesta en práctica de nuevas estrategias orientadas a alcanzar estos objetivos.

### **Sistema de Variables**

La investigación es una actividad intelectual compleja en la cual la identificación de variables resulta de vital importancia. Sobre este particular, Hernández y otros (2003), señalan que “una variable es una propiedad que logra variar y cuya variación es susceptible de medirse” (p.75). Desde este punto de vista, las mismas vienen a representar una característica, atributo, propiedad o cualidad que consigue darse o estar ausente en las personas, grupos o sociedades y por tanto, ello define a la hipótesis.

Por lo anteriormente expuesto, en la presente investigación se consideran ambas variables como independientes, es decir, tanto el aprendizaje social y emocional como el desempeño laboral, las cuales serán definidas de forma conceptual y operacional. Teniendo presente que el aprendizaje social y emocional representa una sola variable.

En este propósito, el aprendizaje social y emocional como herramienta potencial para el desempeño laboral, implica “dotar a la gente de las

herramientas básicas para entender y gestionar sus emociones” (Punset, ob. cit: 1). En este orden de ideas, operacionalmente puede ser entendido como el manejo de un conjunto de competencias para el dominio de uno mismo y las relaciones que se establecen con las demás personas.

Por otra parte, el desempeño laboral, según Varela y Salgado (2010), es la “ejecución voluntaria de conductas relevantes para alcanzar las metas de la organización” (p. 24). En tal sentido, operacionalmente el desempeño laboral está asociado a conseguir el mayor aporte del talento humano en una organización educativa para el logro de sus objetivos.

### **Operacionalización de las Variables**

En el transcurso de una investigación resulta de utilidad específica la operacionalización de la variable, por cuanto ésta facilita al investigador el pasar de los elementos conceptuales abstractos, considerando que éstas se encuentran en un nivel de abstracción dado por su fundamentación teórica, a la forma concreta de medición de las variables de estudio (Hurtado, 2012).

De hecho, en la operacionalización de la variable se denotan los indicadores, los cuales se obtienen de un proceso deductivo de desagregación hasta llevarlo a su mínima expresión; éstos permitieron tener una referencia real de las situaciones, hechos o eventos a medir, tal y como lo explica Bavaresco (2003), este proceso implica una desagregación de la variable en estudio hasta llegar al indicador, que consentirá el verificar el problema planteado; indica además, que las dimensiones actúan con cierta autonomía, puesto que las sumas de varias constituyen la variable principal.

Es así, como de los objetivos se desprenden las dimensiones, de éstos los indicadores, que representan lo medible y verificable, llamados también los referentes empíricos de la investigación, donde se apoya el estudio (Ballestrini, 2006).

## Cuadro 5.

### Operacionalización de Variables.

Variables	Definición Real Dimensiones	Definición Operacional Indicadores	Ítems
<i>Aprendizaje social y emocional</i>	<b>1. Competencia Personal</b> ▪ Autoconocimiento	▪Conciencia emocional ▪Valoración adecuada de uno mismo ▪Autoconfianza	1-7 13-25 19-31
	▪ Autogestión	▪Autocontrol Emocional ▪Transparencia ▪Adaptabilidad ▪Logro ▪Iniciativa ▪Optimismo	2-8 14-20 26-32 37-40 43-46 49-51
	<b>2. Competencia Social</b> ▪ Conciencia Social	▪Empatía ▪Conciencia Organizacional ▪Orientación al Servicio	3-9 15-21 27-33
	▪ Gestión de las Relaciones	▪Desarrollo de otros ▪Liderazgo Inspirador ▪Catalizador de cambio ▪Influencia ▪Manejo de Conflictos ▪Trabajo en Equipo	4-10 16-22 28-34 38-41 44-47 50-52
<i>Desempeño Laboral</i>	Modelos de Desempeño	▪Desempeño de tareas ▪Desempeño contextual ▪Desempeño contraproductivo	5-11 17-23 29-35
	Factores determinantes del Desempeño	▪Competencias ▪Motivación ▪Clima Psicológico ▪Cultura Organizacional ▪Liderazgo	6-12 18-24 30-36 39-42 45-48

Fuente: Pérez (2014).

### Definición de Términos Básicos

Los términos básicos que se presentan a continuación brindan una visión clara sobre los diferentes conceptos relevantes empleados en el proceso de investigación.

#### ***Aprendizaje Social y Emocional***

Proceso mediante el cual se adquieren los conocimientos, actitudes y las habilidades necesarias para reconocer y manejar emociones, demostrar

interés y preocupación por los demás, formar buenas relaciones, tomar decisiones responsablemente y manejar los desafíos en situaciones de manera constructiva (CASEL, 2008: 2).

### ***Competencia Emocional***

Se relaciona con la demostración de autoeficacia al expresar emociones en las transacciones sociales (Bisquerra y Pérez, 2005: 6).

### ***Competencia Social***

Capacidad para mantener buenas relaciones con otras personas. Esto implica dominar las habilidades sociales, capacidad para la comunicación efectiva, respeto, asertividad, entre otros (Bisquerra y Pérez, 2005: 11).

### ***Desempeño Laboral***

Ejecución voluntaria de conductas relevantes para alcanzar las metas de la organización (Varela y Salgado, 2010: 24).

### ***Inteligencia Emocional***

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: 385).

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### Naturaleza de la Investigación

*“La inteligencia emocional es útil en tiempos de bonanza  
imprescindibles en tiempos de crisis”.*

**Dr. Hendrie Weinsinger**

En el desarrollo de toda investigación es necesario definir una metodología, por cuanto se considera la base de todo estudio, para lo cual resulta necesario explicar los métodos, técnicas y procedimientos empleados; a fin de presentar una visión integral de la investigación.

Desde esta perspectiva, el presente estudio referente al aprendizaje social y emocional como herramienta en el desempeño del talento humano docente, se enmarcó en una investigación de campo con un diseño no experimental de nivel descriptivo, apoyado en una investigación documental.

Al respecto, Muñoz (2000), destaca que una investigación de campo “es la que se realiza directamente en el medio donde se presenta el fenómeno de estudio” (p. 207). En tal sentido, esta investigación se caracteriza por situar al investigador en contacto directo con el objeto estudiado, por cuanto los datos requeridos para realizar los análisis correspondientes a la información obtenida provienen de fuentes primarias; en otras palabras, es considerada de campo porque se estudian los hechos en su lugar de acción, para conocer la realidad donde se producen los fenómenos.

Como lo indica Muñoz (ob. cit), se orienta a un tipo de investigación de campo porque su objetivo es analizar el aprendizaje social y emocional como herramienta en el desempeño del talento humano docente, para lo cual se

utilizaron tres cuestionarios, con el fin de obtener los datos directamente de las fuentes primarias, es decir, los docentes adscritos al Departamento de Estudios Básicos y Sociales del Decanato de Ciencias y Tecnologías de la UCLA.

Asimismo, este estudio se enmarcó dentro de un diseño no experimental transeccional, por cuanto no se manipularon deliberadamente las variables de estudio; en palabras de Hernández y otros (2003), son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables [...] solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 269). Aunado a esto, los autores antes citados acotan que en los estudios no experimentales “no se construye ninguna situación” (p. 267), por tal razón, el investigador solo observó las situación existente en el Departamento de Estudios Básicos y Sociales del Decanato de Ciencias y Tecnología 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.

Esta investigación se ubicó en el nivel descriptivo, debido a que se procedió a relatar los aspectos relevantes de los fenómenos sometidos al análisis. Por su parte, Hernández y otros (ob. cit), la definen como un proceso de investigación que permite la descripción de hechos mediante la observación directa o indirecta, muy útil para estudios de hechos sociales. Además, señalan que en este tipo de investigación se describen situaciones y eventos, buscando especificar las propiedades importantes de los elementos que se encuentran sometidos a un análisis.

Dentro de este marco, Tamayo (2001), indica que la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos” (p. 54). También se puede agregar, de acuerdo a lo expresado por Bavaresco (2003), este tipo de investigación consiste en describir y analizar

sistemáticamente, todas aquellas características homogéneas que se estudian sobre una realidad determinada.

Asimismo, Méndez (1999), insiste que el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubriendo y comprobando la asociación entre variables de investigación (p.127).

En el caso de la presente investigación, se considera descriptiva por cuanto se obtuvieron y cuantificaron los datos obtenidos en relación con el aprendizaje social y emocional del talento humano docente adscrito al Departamento de Estudios Básicos y Sociales del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA, para describir su desempeño con respecto al aprendizaje social y emocional y, posteriormente, determinar los factores que inciden en su desempeño.

### **Población y Muestra**

En todo proceso de investigación, la población es el foco principal, por este se realiza en beneficio de un grupo de individuos, por tanto es importante determinar las características y el tamaño de la misma. Según Hernández y otros (2003), una población puede ser definida, “como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 304). Al respecto, Brito (1992), define la población, como “un conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a la investigación que se desea realizar” (p. 46).

Es importante resaltar que, algunos autores (Balestrini, Arias) clasifican la población en dos categorías, a saber: (a) infinita; (b) finita. En tal sentido, cuando no es posible registrar cuantos o quienes la conforman, será infinita, al respecto, Arias (1999), afirma “es aquella en la que se desconoce el total

de elementos que la conforman, por cuanto no existe un registro documental de esto debido a que su elaboración sería prácticamente imposible” (p. 82). Por otra parte, señala este investigador, que la población será finita cuando “se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades” (p. 82), es decir, sus integrantes son conocidos y pueden ser identificados y registrados por el investigador en su totalidad.

Una vez que se definida cuál sería la unidad de análisis, se procedió a delimitar la población sobre la cual se pretendía generalizar los resultados. Al respecto, es importante destacar que, por 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 (ob. cit), “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...” (p. 83).

Para el caso de la presente investigación, se trabajó con una población muestral conformada por Docentes, Coordinadores de Área y Jefe de Departamento, distribuidos de la siguiente manera: treinta (30) docentes que pertenecen a siete (7) áreas: (a) contabilidad; (b) administración; (c) lenguaje y comunicación; (d) inglés; (e) economía; (f) orientación; y (g) ciencia, tecnología y sociedad. Cada una de estas áreas tiene un Coordinador asignado y todos dependen del Jefe de Departamento.

## Cuadro 6.

### Población Muestral.

Áreas	Núm. Docentes	Núm. Coordinadores	Jefe Departamento
Contabilidad	5	1	
Administración	2	1	
Lenguaje y Comunicación	3	0	
Inglés	5	1	
Economía	3	1	
Orientación	8	1	
Ciencia, tecnología y sociedad	1	1	
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>6</b>	<b>1</b>

Fuente: Pérez (2014).

Cabe agregar que, los criterios manejados por el investigador para la selección fueron: (a) docentes ordinarios del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado; y (b) dispuestos colaborar de manera voluntaria. Es importante destacar que, de la población seleccionada estuvieron dispuestos a colaborar veintisiete (27) docentes, seis (6) coordinadores de área y el jefe del departamento.

### Diseño de la Investigación

Para la presente investigación, se utilizó un diseño de investigación de campo-descriptivo con una modalidad no experimental. Según Arias (1999), el diseño de investigación “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p. 27). En tal sentido, este estudio se desarrolló en cinco (5) fases, que se describen a continuación:

*Fase I: Diagnóstico*, se describe el problema y se incluye el planteamiento del problema, los objetivos (general y específicos), la justificación e importancia de la investigación, el alcance y delimitación del objeto de estudio.

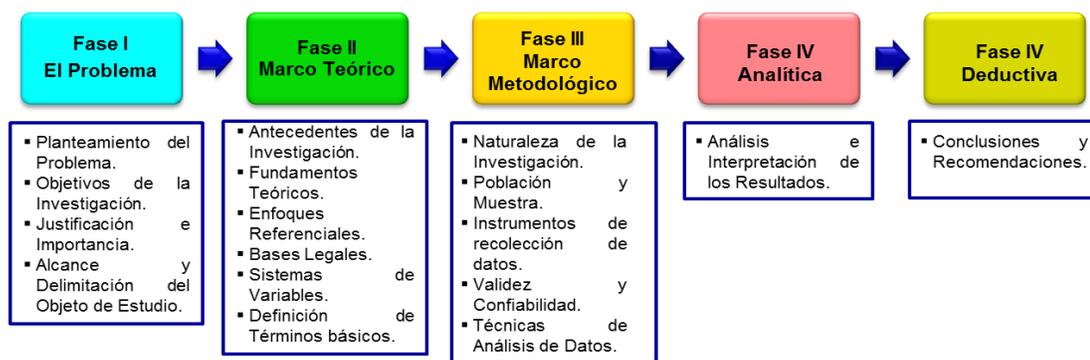
*Fase II: Marco Teórico Referencial*, comprende los antecedentes de la investigación (estudios nacionales e internacionales), los fundamentos teóricos, enfoques referenciales, bases legales, sistemas de variables, operacionalización de las variables y definición de términos.

*Fase III: Marco Metodológico*, contenido de la naturaleza del estudio, el diseño y tipo de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validación y confiabilidad y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

*Fase IV: Analítica*, muestra el análisis e interpretación de los resultados provenientes de la aplicación del instrumento a la población objeto de estudio.

*Fase V: Deductiva*, presenta las conclusiones y recomendaciones planteadas a la investigación. Asimismo, se anexan las referencias y anexos.

Es importante resaltar que, estas fases constituyen el esquema general del diseño de la investigación, las cuales permitieron el desarrollo del presente estudio.



**Gráfico 4. Diseño de la Investigación.**

Fuente: Pérez (2014).

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Para la realización de esta investigación se utilizaron técnicas e instrumentos de recolección de datos que representan el soporte o basamento teórico-práctico que ayudo a conectar la información para el logro de los objetivos establecidos. Según Hurtado (2012), “son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p. 68). De este modo, son herramientas empleadas en una investigación para diagnosticar o medir la situación actual de un aspecto determinado.

Con respecto a las técnicas, Morles (ob. cit), indica, que explican el procedimiento de la recolección; además, sostiene que esta acción es la expresión operativa del diseño de investigación y la especificación concreta de cómo se realizará la misma. Asimismo, la técnica de recolección de datos señala si la investigación se hace con base en lecturas, entrevistas, encuestas, análisis de documentos en observación directa de los hechos; indicando conjuntamente, los pasos que se darán y las instrucciones para quien recoge los datos.

Ahora bien, Hernández y otros (2003), afirman, que el instrumento de recolección o medición, es aquel recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en la mente; éste debe ser confiable y válido, es decir, que ofrezca resultados consistentes y que mida exactamente la variable que se desea medir. En tal sentido, como técnicas de recolección de datos para la compilación y adquisición de la información apropiada para alcanzar los objetivos planteados en la presente investigación, se utilizó la encuesta y la revisión documental. Para ello, se empleó como instrumento, el cuestionario.

Con relación a la encuesta Hernández y otros (ob. cit), señalan que “una encuesta consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (p. 276). Asimismo, Arias (1999), la define como “el método

o técnica que consiste en obtener información acerca de un grupo de individuos, siendo oral (entrevista) o escrita (cuestionario) (p. 9).

Dicho de otro modo, la encuesta es una técnica que radica en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso del cuestionario o de la entrevista. Mediante esta técnica se trata de indagar información del grupo de personas involucradas, con respecto al tema de investigación, para luego, por medio de un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que correspondan con los datos recolectados.

Por otra parte, referente al cuestionario, Arias (ob. cit), lo define como aquel formato que contiene una serie de preguntas en función de la información que se desea obtener, y que se responde por escrito. De igual manera, el mismo autor comenta, que es aquella estructura que contiene una serie de preguntas formuladas y cuyas respuestas son anotadas por el investigador.

Por lo antes expuesto, se establece que un cuestionario es una lista de preguntas que se utiliza como instrumento de recolección de datos, empleado y administrado sin que necesariamente medie una entrevista. En tal sentido, el cuestionario aplicado en esta investigación estuvo conformado por una serie de preguntas, otorgando a la persona la posibilidad de escoger sus respuestas; con ellas, se obtuvo la información clave que permitió determinar los diferentes aspectos importantes para sustentar el estudio.

Cabe agregar que, para el diseño del cuestionario utilizado en este trabajo se tomó como fundamento los resultados de las investigaciones realizadas por Hay Group con el apoyo del psicólogo Daniel Goleman y el profesor de comportamiento organizacional de la Universidad de Harvard, Richard Boyatzis, sobre herramientas de evaluación y desarrollo.

En este orden de ideas, este grupo de especialistas ha perfeccionado una medida de la inteligencia emocional utilizando la perspectiva de 360°, denominada Inventario de Competencias Sociales y Emocionales (ESCI), un

modelo de inteligencia emocional construido para predecir la efectividad y el rendimiento personal en el mundo laboral y empresarial.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se diseñó un cuestionario en el cual se utilizaron las competencias definidas en el inventario ESCI. En tal sentido, el instrumento estuvo apoyado en una Escala tipo Likert, conformada por cinco (5) alternativas de respuestas: Nunca (N), Casi Nunca (CN), Algunas veces (AV), Casi Siempre (CS) y Siempre (S), distribuidas en cincuenta y dos (52) ítems relacionados con las dimensiones: (a) autoconocimiento; (b) autogestión; (c) conciencia social; y (d) gestión de relaciones; (e) modelos de desempeño; y (f) factores determinantes del desempeño.

Es importante destacar que, para desarrollar la perspectiva de 360° se utilizaron tres instrumentos diferentes, uno dirigido a los docentes, para obtener el autoconocimiento de sus competencias; el segundo, orientado a los Coordinadores de Área, para conocer la percepción del Coordinador sobre los docentes adscritos a su área, tomando en consideración su rol de jefe inmediato y, por último, un cuestionario dirigido al Jefe de Departamento, para obtener la visión global sobre el desempeño en el Departamento (Anexo B-C y D).

Con respecto a las fuentes secundarias, las técnicas empleadas fueron: la consulta bibliográfica de textos especializados, revisión de trabajos de grado y búsqueda de información con el apoyo de las redes electrónicas (internet).

## **Validez y Confiabilidad**

### ***Validez***

De acuerdo con Hernández y otros (2003), la validez de contenido es “el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Es el grado en que la medición representa el concepto medido”

(p. 243). A fin de verificar la validez de los instrumentos, se sometieron a la consideración de especialistas, para lo cual se entregó copia conjuntamente con la matriz de validación (Anexo E), a tres (3) expertos, debido a que su validación se realizó por juicio de experto.

En tal sentido, los expertos se escogieron atendiendo los siguientes criterios: (a) poseer título de Magister o Doctor en el área; (b) experto en metodología y/o experiencia en el campo de estudio; (c) especialista en el área de la psicología, con la finalidad de obtener la evaluación de la congruencia, pertinencia y claridad de los ítems que conformaron los cuestionarios. Seguidamente, una vez recibidas las sugerencias se procedió a realizar las correcciones indicadas, cada uno de los expertos emitió una Constancia de Validación (Anexo F).

### ***Confiabilidad***

La confiabilidad es un instrumento de medición, de acuerdo a lo expresado por Munch (2000), es la estabilidad, consistencia y exactitud de los resultados. En este particular, para Hernández y otros (ob. cit), se refiere “al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” (p. 235). En efecto, solo si el instrumento o los instrumentos son confiables, se convierte en la única garantía de los resultados obtenidos de la investigación.

En el presente estudio, para conocer la confiabilidad del instrumento (cuestionario) se realizó una prueba piloto, la cual según Hernández y otros (ob. cit), “consiste en administrar el instrumento a personas con características semejantes a las de la muestra objetivo de la investigación” (p.306), es decir, aquellas personas que poseen las mismas características o presentaron mucha similitud con la muestra o población original, a fin de garantizar la validez y confiabilidad del instrumento diseñado.

Cabe destacar que, esta prueba piloto se realizó con los docentes que pertenecen al programa Ingeniería de Producción del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA, participaron dieciocho (18) personas distribuidas de la siguiente manera: dieciséis (16) docentes, un (1) Coordinador de Área y un (1) Jefe de Departamento.

Para determinar la confiabilidad se utilizó el método Alfa de Cronbach (Índice de Consistencia Interna), este índice presenta valores entre cero (0) y uno (1) de los cuales los valores obtenidos mayores a cero punto ocho (0.8) son considerados como aceptables y, si su valor es cercano a la unidad, se considera un instrumento fiable, por tanto sus mediciones son estables y consistentes.

En el caso del presente estudio para su cálculo se empleó el paquete estadístico SPSS Versión 17, obteniendo los resultados que a continuación se presentan:

### **Análisis de Confiabilidad Alfa de Cronbach**

#### **SPSS-17**

#### **Estadísticas de Confiabilidad**

<b>Alfa Cronbach</b>	<b>Número de Ítems</b>
0,878	52

Los resultados obtenidos, evidencian que los instrumentos utilizados en esta investigación tienen una alta confiabilidad.

### **Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Datos**

Una vez concluida la etapa de recolección de datos, se iniciaron las fases de procesamiento y análisis de datos. En tal sentido, en esta etapa se determinó como analizar los datos y que herramientas de análisis estadístico eran las adecuadas para éste propósito. Al respecto, Balestrini (2006), afirma

que las técnicas de análisis de los datos, se refieren al conjunto de procedimientos empleados para ordenar y manipular los datos de la investigación, con el fin de resumirlos y estar en capacidad de sacar conclusiones en función de los objetivos del estudio.

Asimismo, Hurtado (2012), señala que el propósito “es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permitan al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos” (p.117). En efecto, estas técnicas permitieron agrupar, clasificar y tabular la información obtenida de los docentes, coordinadores de área y jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA).

En este propósito, los cuestionarios fueron analizados de forma manual a través del uso de la estadística descriptiva que generó las frecuencias relativas y porcentuales, reflejadas en cuadros y gráficas de barras. Cabe agregar que, la fase de análisis de datos antecede la actividad de interpretación, la cual es realizada en función de los resultados de la investigación, su objetivo es desarrollar inferencias acerca de las relaciones entre las variables objeto de estudio, para posteriormente elaborar conclusiones y recomendaciones.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

*“Todo parece imposible hasta que se hace”.*

**Nelson Mandela**

Para la investigación sobre la gestión de las emociones como herramienta en el desempeño del talento humano docente del Departamento de Estudios Básicos y Sociales del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA, se elaboraron tres (3) instrumentos tipo cuestionario, que fueron aplicados a los docentes, coordinadores de área y jefe de departamento, adscritos a la institución objeto de estudio.

Al respecto, una vez realizada la recopilación y registro de los datos, se inició la fase de clasificación en atención a cada variable objeto de estudio. En este sentido, Pineda y Alvarado (2008), afirman que el procesamiento de la información “consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene por finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados) a partir de los cuáles se realizará el análisis” (p. 200), por tanto constituye una etapa fundamental para toda investigación.

Después de las consideraciones anteriores y en atención a los objetivos planteados, se empleó la estadística descriptiva para realizar los cálculos necesarios, al tomar en cuenta las frecuencias y porcentajes los cuales fueron representados a través de gráficos de barras, atendiendo a las dimensiones e indicadores previamente definidos para el estudio, a fin de visualizar el análisis de las respuestas dadas por los encuestados y dar cumplimiento a los objetivos planteados en esta investigación. A continuación se muestran los resultados:

## Aprendizaje social y emocional

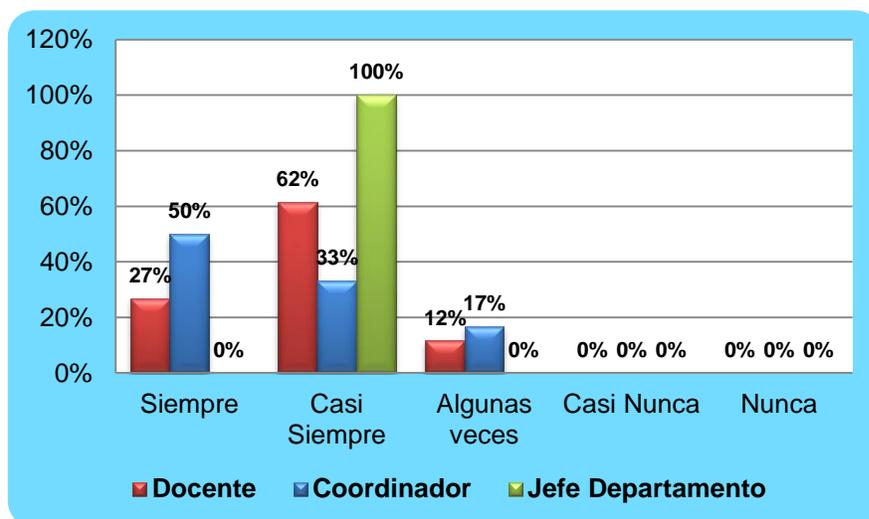
### Dimensión Aptitud Personal: *Autoconocimiento*

#### Cuadro 7.

#### Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 1.

Indicador: Conciencia Emocional													
Item 1		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Soy capaz de interpretar correctamente mis emociones.	7	27%	16	62%	3	12%	0	0%	0	0%	<b>26</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Area</b>	El talento humano docente adscrito a su Área es capaz de controlar sus emociones para lograr un desempeño eficaz.	3	50%	2	33%	1	17%	0	0%	0	0%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	El talento humano docente adscrito a su Departamento es capaz de controlar sus emociones para lograr un desempeño eficaz.	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 5. Distribución porcentual del ítem 1.**

**Fuente:** Pérez (2014).

En el gráfico 5, se pueden apreciar los resultados para el indicador Conciencia Emocional en Docentes, Coordinadores de Área y Jefe de Departamento, para el cual 27% del talento humano docente señaló que siempre es capaz de interpretar correctamente sus emociones, mientras que 62% considera es capaz de hacerlo casi siempre y el restante 12%, algunas veces.

Por otra parte, también se pueden observar en el gráfico los resultados obtenidos en relación con la percepción que tienen los Coordinadores de Área y el Jefe de Departamento. Al respecto, 50% de los Coordinadores afirman que los docentes adscritos a su área siempre son capaces de controlar sus emociones para lograr un desempeño eficaz, 33% piensa que pueden hacerlo casi siempre y 17% solo algunas veces.

Finalmente, el Jefe de Departamento señaló que los Docentes que integran el Departamento de Estudios Básicos y Sociales, casi siempre son capaces de controlar sus emociones.

Los resultados obtenidos, permiten demostrar que el talento humano docente tiene la capacidad de interpretar y controlar sus emociones y conocen como éstas pueden afectar su desempeño. En este orden de ideas, Goleman (2010), afirma que una persona que posea esta competencia “sabe qué emociones experimenta y por qué; perciben los vínculos entre sus sentimientos y lo que piensan, hacen y dicen; reconocen qué efecto tienen esas sensaciones sobre su desempeño; y conocen sus valores y metas, y se guían por ellos” (p. 77).

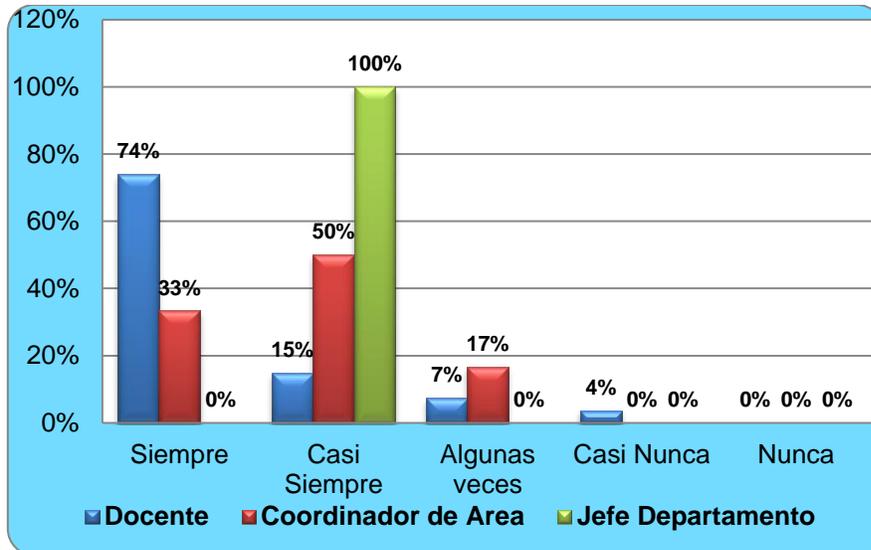
Cabe agregar que, la conciencia emocional representa una aptitud emocional esencial, por cuanto moldea lo que el individuo percibe, piensa y hace, evitando que sea víctima de emociones sin control que puedan afectar su desempeño. Esa conciencia, es el faro que orienta un desempeño laboral efectivo, es una habilidad necesaria en la mayoría de los empleos, sobre todo en aquellos que requieren tratar con personas.

**Cuadro 8.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 7.**

Indicador: Conciencia Emocional													
Item 7		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Reconozco las situaciones que despiertan emociones fuertes en mí.	20	74%	4	15%	2	7%	1	4%	0	0%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Area</b>	Los docentes que pertenecen a su Área conocen cómo sus emociones afectan sus acciones.	2	33%	3	50%	1	17%	0	0%	0	0%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	Los docentes que pertenecen a su Departamento conocen cómo sus emociones afectan sus acciones.	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 6. Distribución Porcentual del ítem 7.**

**Fuente:** Pérez (2014).

En el gráfico 6, se muestran los resultados del indicador Conciencia Emocional en Docentes, Coordinadores de Área y Jefe de Departamento. En tal sentido, 74% del talento humano docente encuestado considera que siempre reconoce las situaciones que le despiertan emociones fuertes, por otra parte, 15% afirma que lo puede hacer casi siempre y 7% algunas veces.

Ahora bien, también aparece en el gráfico la percepción de los Coordinadores de Área, al respecto 33% afirma que los docentes a su cargo siempre conocen cómo sus emociones afectan sus acciones, el 50% piensa que tienen esa capacidad casi siempre y el restante 17% algunas veces.

Por último, la apreciación del Jefe de Departamento coincide con la expresada por docentes y coordinadores de área, por cuanto afirma que los docentes de su Departamento casi siempre pueden conocer cómo sus emociones afectan sus acciones.

Cabe agregar que, el autoconocimiento demanda conciencia emocional, un componente clave de la inteligencia emocional. De acuerdo a lo expresado, por el psicólogo Goleman (ob. cit), para obtener una eficiencia personal es indispensable que el individuo disfrute de un estado interno propicio para la tarea. En efecto, “las investigaciones demuestran que las ventajas de estar de buen humor son contar con una mayor flexibilidad mental...entre los inconvenientes se aprecia una tendencia a no utilizar tan bien el sentido crítico...tomar decisiones precipitadas, o a no prestar suficiente atención a los detalles en una tarea que lo requiere” (p. 27).

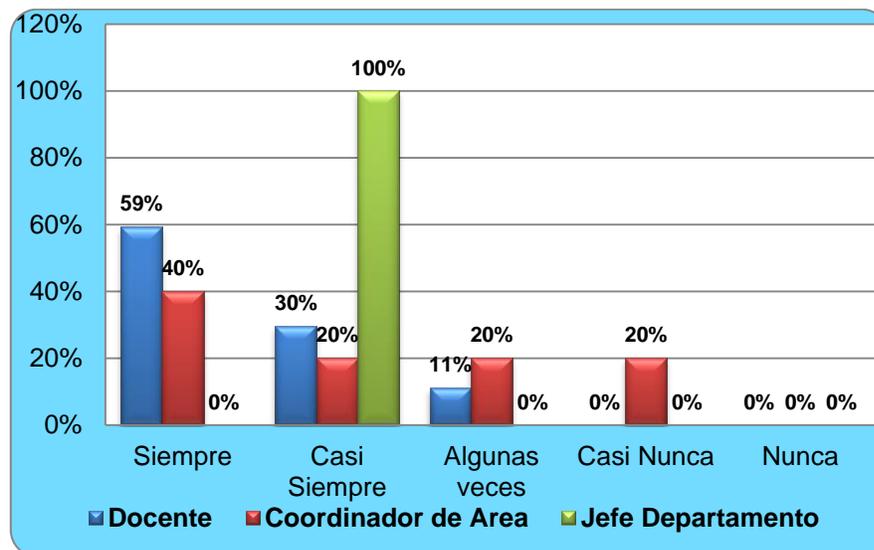
Como puede observarse, las aptitudes emocionales son una parte importante de la ecuación del desempeño sobresaliente. En este orden de ideas, Goleman (ob. cit), señala que este tipo de aptitudes son responsables de “cuanto menos, dos tercios de un desempeño sobresaliente” (p. 55). Por tanto, el valor de cualquier organización tiende a aumentar si encuentra, integra o desarrolla en el talento humano que posee este tipo de facultadas.

**Cuadro 9.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 13.**

Indicador: Valoración Adecuada de uno mismo													
Item 13		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Puedo identificar mis fortalezas y debilidades.	16	59%	8	30%	3	11%	0	0%	0	0%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Area</b>	El talento humano docente que integra su Área identifica fácilmente sus fortalezas y debilidades.	2	40%	1	20%	1	20%	1	20%	0	0%	<b>5</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	El talento humano docente que integra su Departamento identifica fácilmente sus fortalezas y debilidades.	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 7. Distribución Porcentual del Ítem 13.**

**Fuente:** Pérez (2014).

En lo que respecta al indicador Valoración Adecuada de uno mismo, representado en el gráfico 7, se evidencia como el 59% de los docentes considera que puede identificar sus fortalezas y debilidades, mientras que un 30% piensa que lo puede hacer casi siempre y el restante 11% algunas veces.

De igual manera, se puede destacar que en los Coordinadores de Área la percepción está más dividida, por cuanto solo 40% de los consultados afirma que los docentes que pertenecen a su área son capaces de identificar fácilmente sus fortalezas y debilidades, 20% opina que pueden lograrlo casi siempre, otro 20% algunas veces y el restante 20% sostiene que casi nunca tienen esta facultad.

En relación con la opinión del Jefe de Departamento, su apreciación estuvo orientada a señalar que los docentes adscritos a su Departamento, consiguen casi siempre identificar fácilmente sus fortalezas y debilidades.

Sobre estos resultados, se puede evidenciar que aunque la mayoría del talento humano docente encuestado considera que puede identificar sus fortalezas y debilidades, la apreciación de sus Coordinadores de Área muestra un porcentaje significativo de docentes que requiere desarrollar esta habilidad.

De acuerdo a lo expresado por Goleman (2010), las personas con una valoración adecuada de sí mismas: “conocen sus puntos fuertes y sus debilidades; son reflexivas y aprenden de la experiencia; están abiertas a la crítica sincera y bien intencionada, a las nuevas perspectivas, el aprendizaje constante y el desarrollo de sí mismas” (p. 88).

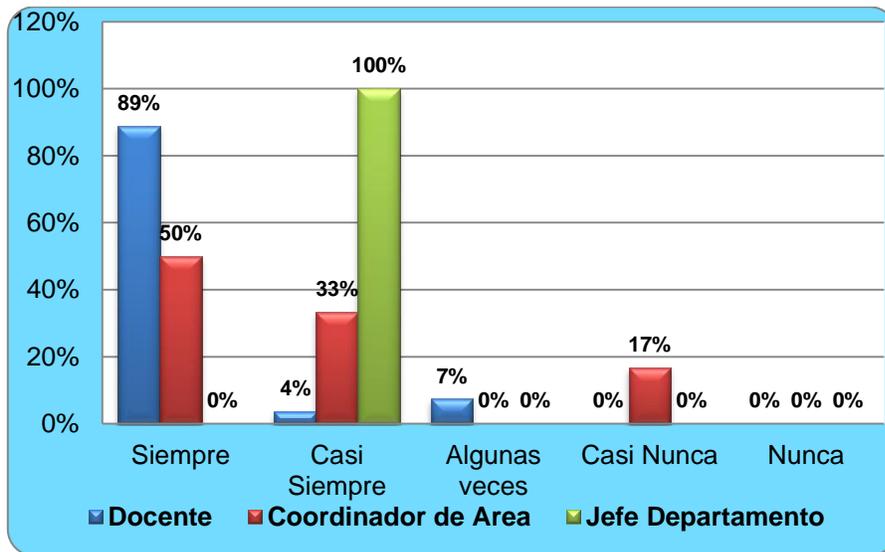
Se observa claramente, que es necesario conocerse a sí mismo para poder ayudar a otros, el punto de inicio para obtener mejoras en el desempeño es determinar que existe la necesidad de hacerlo, el desarrollo de carrera de cualquier persona puede estar en peligro si no es capaz de ver sus áreas con problemas.

**Cuadro 10.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 25.**

Indicador: Valoración Adecuada de uno mismo													
Item 25		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Estoy abierto (a) a recibir realimentación y corregir fallas.	24	89%	1	4%	2	7%	0	0%	0	0%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Area</b>	El talento humano docente de su Área está abierto a recibir realimentación y a corregir fallas.	3	50%	2	33%	0	0%	1	17%	0	0%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	El talento humano docente de su Departamento está abierto a recibir realimentación y corregir fallas.	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 8. Distribución Porcentual del Ítem 25.**

**Fuente:** Pérez (2014).

En relación con el indicador Valoración Adecuada de uno mismo, el gráfico 8 destaca que 89% del talento humano docente del Departamento de Estudios Básicos y Sociales considera que siempre está abierto (a) a recibir realimentación y corregir fallas, asimismo el 4% piensa que lo puede hacer casi siempre, y el 7% restante algunas veces.

En el mismo orden de ideas, 50% de los Coordinadores señala que el talento humano docente de su área siempre está abierto a recibir realimentación y a corregir fallas, por otra parte el 33% afirmó que están dispuestos casi siempre y 17% sostiene que casi nunca.

Por último, el Jefe de Departamento expresó que casi siempre el talento humano docente de su Departamento está abierto a recibir realimentación y corregir fallas.

Los resultados obtenidos, muestran apertura por parte de los docentes a recibir orientaciones y críticas ingeniosas que les permitan corregir fallas y elevar sus niveles de desempeño. No obstante, resulta importante considerar la necesidad de trabajar para fortalecer esta aptitud en aquellos individuos que manifestaron poseerla y, sobre todo, en el grupo que expresó tenerla presente casi nunca, por cuanto estas personas pueden sentirse atacadas y tornarse hostiles, situación que compromete su desempeño futuro y su espíritu de cooperación.

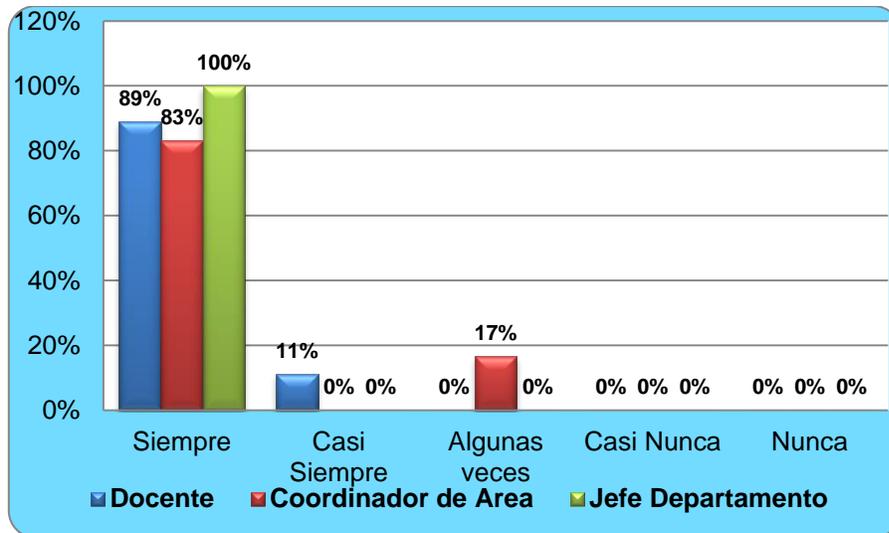
Asimismo, será conveniente que los encargados de brindar realimentación al talento humano, entiendan que no solo deben realizar algún comentario cuando las personas cometen un error, sino reconocer también sus aciertos y elogiarlos. “Todas las aptitudes laborales son hábitos aprendidos: si somos deficientes en una u otra, podemos aprender a mejorarlas (Goleman, ob. cit: 92). Ahora bien, cuando se trate de alguna crítica, lo ideal es hacerlo de forma ingeniosa a través de mensajes útiles, a objeto de que sea considerada información útil que permita realizar el trabajo de una mejor manera y, no como una embestida personal.

**Cuadro 11.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 19.**

Indicador: Autoconfianza													
Item 19		Alternativas										TOTAL	
		S		CS		AV		CN		N		Fr	%
		(5)		(4)		(3)		(2)		(1)			
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Confío en mi capacidad para el trabajo.	24	89%	3	11%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Área</b>	Los docentes adscritos a su Área confían en su capacidad de trabajo.	5	83%	0	0%	1	17%	0	0%	0	0%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	Los docentes adscritos a su Departamento confían en su capacidad de trabajo.	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 9. Distribución Porcentual del Ítem 19.**

**Fuente:** Pérez (2014).

Con respecto al indicador Autoconfianza, se puede evidenciar que los resultados en general apuntan a que un alto porcentaje de los docentes del Departamento de Estudios Básicos y Sociales, 89%, afirma que siempre confía en su capacidad para el trabajo, mientras que 11% considera que casi siempre puede hacerlo.

Asimismo, las opiniones de los Coordinadores de Área muestran coincidencia con lo expresado por los docentes, 83% señalo que los docentes adscritos a su Área confían en su capacidad de trabajo, solo 17% de los encuestados manifestó que solo algunas veces tienen esa confianza.

En el marco de las consideraciones anteriores, se presentó la misma situación con el Jefe de Departamento, quien considera que los docentes adscritos a su Departamento siempre confían en su capacidad de trabajo.

Cabe destacar que, los resultados obtenidos son altamente positivos para la organización, por cuanto tal como lo expresa Goleman (ob. cit), la “confianza en uno mismo es el sine qua non de un desempeño superior” (p. 95), es aquello que permite distinguir a los que sobresalen de los comunes. En este orden de ideas, las personas que poseen confianza en sí mismas “se muestran seguras de sí mismas; pueden expresar opiniones que despiertan rechazo y arriesgarse por lo que consideran correcto; son decididas, pueden tomar decisiones firmes a pesar de las incertidumbres y las presiones” (p.93).

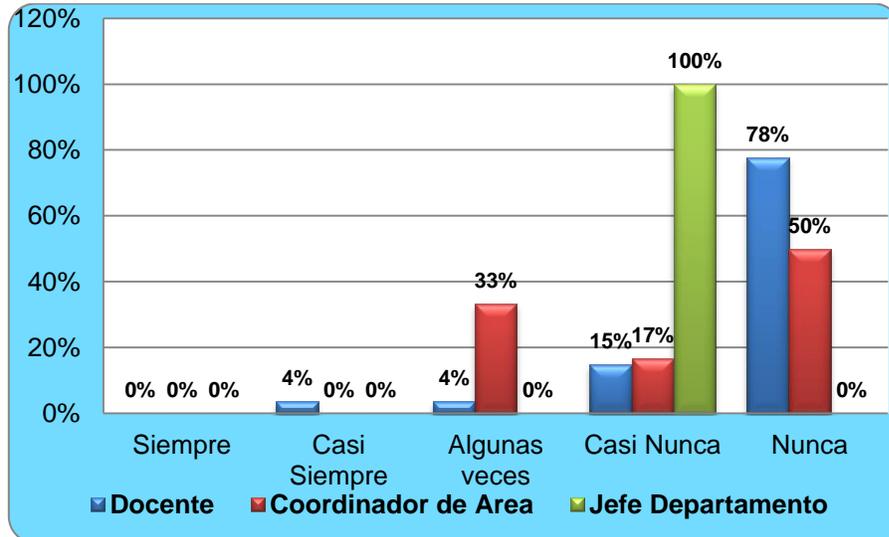
En efecto, la confianza guarda relación con la autoeficacia, es decir, calificar de manera positiva la capacidad de desempeño, este concepto está asociado a lo que la persona cree que es capaz de lograr, una habilidad por sí sola no potencia el desempeño si no está acompañada de la creencia personal de que se puede ser capaz de utilizarla. El psicólogo Albert Bandura (citado por Varela y Salgado, 2010), señala que el “la relación entre el conocimiento y la actividad propiamente también depende de los pensamientos y los juicios que el individuo tiene sobre su capacidad para realizar la tarea” (p. 67).

**Cuadro 12.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 31.**

Indicador: Autoconfianza													
Item 31		Alternativas										TOTAL	
		S		CS		AV		CN		N		Fr	%
		(5)		(4)		(3)		(2)		(1)			
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Necesito ocupar algún puesto o cargo de alta responsabilidad para poner a prueba mi valía profesional.	0	0%	1	4%	1	4%	4	15%	21	78%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Area</b>	Los docentes que pertenecen a su Área necesitan ocupar algún puesto o cargo de alta responsabilidad para demostrar su valía profesional.	0	0%	0	0%	2	33%	1	17%	3	50%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	Los docentes que pertenecen a su Departamento necesitan ocupar algún puesto o cargo de alta responsabilidad para demostrar su valía profesional.	0	0%	0	0%	0	0%	1	100%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 10. Distribución Porcentual del Ítem 31.**

**Fuente:** Pérez (2014).

En el gráfico 10, se presentan los resultados del indicador Autoconfianza, los cuales permiten apreciar que el 78% de los docentes encuestados manifestó que no necesita ocupar algún puesto o cargo de alta responsabilidad para poner a prueba su valía profesional, en el mismo orden de ideas 15% considera que no tiene esa necesidad casi nunca, mientras que 4% manifestó tenerla algunas veces y 4% casi siempre.

Los resultados obtenidos, difieren un poco con la apreciación que muestran los Coordinadores de Área, por cuanto 50% de los consultados manifestó que los docentes que pertenecen a su Área nunca necesitan ocupar algún puesto o cargo de alta responsabilidad para demostrar su valía profesional, el 17% piensa que casi nunca es importante y 33% considera esa necesidad latente en los docentes a su cargo algunas veces.

Por su parte, el Jefe de Departamento considera que los docentes que pertenecen a su Departamento casi nunca necesitan ocupar algún puesto o cargo de alta responsabilidad para demostrar su valía profesional.

De lo presentado, se puede destacar que en líneas generales los docentes poseen confianza en sí mismos, como indican los resultados obtenidos en el ítem anterior, y esa confianza no depende de ocupar o no algún puesto o cargo específico. Cabe agregar que, en el mundo organizacional, no solo basta con tener talento también es necesario saberlo y sobre todo creerlo, la convicción es un elemento importante de la confianza.

En efecto, sucede que en algún instante, las personas pueden tener ideas innovadoras, pero al momento de proponerlas o ponerlas en práctica, les falta confianza. En relación con esto, el psicólogo estadounidense Goleman (2010), destaca que “típicamente, las personas dotadas de confianza en sí mismas se consideran eficaces, capaces de asumir un desafío y de dominar una tarea nueva. Se ven como catalizadores, impulsores e iniciadores, y creen poder compararse favorablemente con otros” (p. 95).

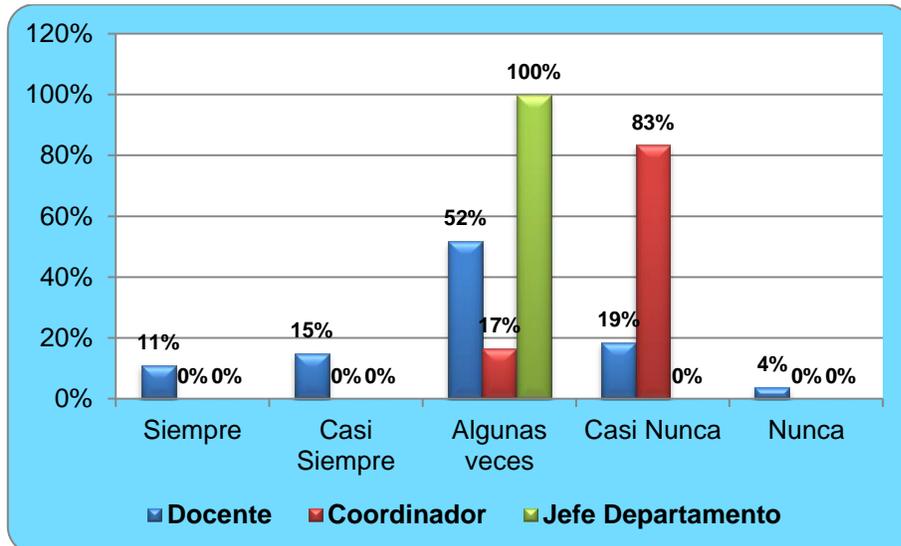
**Dimensión Aptitud Personal: *Autogestión***

**Cuadro 13.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 2.**

Indicador: Autocontrol Emocional													
Item 2		Alternativas										TOTAL	
		S		CS		AV		CN		N		Fr	%
		(5)		(4)		(3)		(2)		(1)			
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Muestro impaciencia o frustración cuando las cosas no salen como espero.	3	11%	4	15%	14	52%	5	19%	1	4%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Área</b>	Los docentes de su Área muestran impaciencia o frustración cuando las cosas no salen como esperan.	0	0%	0	0%	1	17%	5	83%	0	0%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	Los docentes de su Departamento muestran impaciencia o frustración cuando las cosas no salen como esperan.	0	0%	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 11. Distribución Porcentual del Ítem 2.**

**Fuente:** Pérez (2014).

En lo que respecta al indicador Autocontrol Emocional, en el gráfico 11 se puede apreciar que el 52% del talento humano docente manifiesta que algunas veces muestra impaciencia o frustración cuando las cosas no salen como esperan, por otra parte 19% opino que casi nunca, mientras que 15% lo hace algunas veces y 11% siempre.

Por su parte, 83% de los Coordinadores de Área expresó que los docentes a su cargo casi nunca muestran impaciencia o frustración cuando las cosas no salen como esperan, por otra parte 17% manifiesta que pueden mostrar esa actitud algunas veces.

En lo que se refiere al Jefe de Departamento, señaló que algunas veces los docentes de su Departamento muestran impaciencia o frustración cuando las cosas no salen como esperan.

En cuanto a los resultados obtenidos, se evidencia que aunque los docentes afirmaron en el indicador conciencia emocional que en su mayoría eran 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 construido 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, ob. cit: 101).

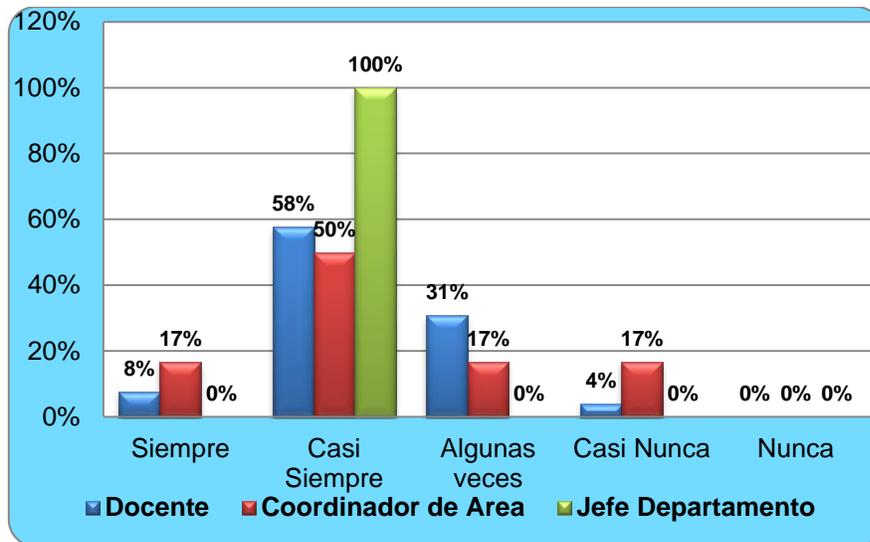
Según Goleman (ob. cit), las personas con autocontrol emocional “manejan los sentimientos impulsivos y las emociones perturbadoras; se mantienen compuestas, positivas e imperturbables aún en momentos difíciles; piensan con claridad y no pierden la concentración cuando son sometidas a presión” (p. 111). 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.

**Cuadro 14.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 8.**

Indicador: Autocontrol Emocional													
Item 8		Alternativas										TOTAL	
		S		CS		AV		CN		N		Fr	%
		(5)		(4)		(3)		(2)		(1)			
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Manejo adecuadamente las situaciones de estrés.	2	8%	15	58%	8	31%	1	4%	0	0%	<b>26</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Area</b>	Los docentes adscritos a su Área manejan adecuadamente las situaciones de estrés.	1	17%	3	50%	1	17%	1	17%	0	0%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	Los docentes adscritos a su Departamento manejan adecuadamente las situaciones de estrés.	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 12. Distribución Porcentual del Ítem 8.**

**Fuente:** Pérez (2015).

En el gráfico 12, se pueden apreciar los resultados del indicador Autocontrol Emocional, los cuales evidencian que 58% de los docentes casi siempre maneja adecuadamente las situaciones de estrés, 31% puede hacerlo algunas veces, solamente 8% tiene esa capacidad siempre y 4% casi nunca.

En relación con la apreciación de los Coordinadores de Área, 50% señala que casi siempre los docentes manejan adecuadamente las situaciones de estrés, 17% piensa que solo pueden hacerlo algunas veces, otro 17% casi nunca, mientras que el restante 17% expresa que poseen esta habilidad siempre.

Finalmente, el Jefe de Departamento piensa que los docentes adscritos a su Departamento casi siempre manejan adecuadamente las situaciones de estrés.

Es importante destacar que, los resultados presentados tienen concordancia con los obtenidos para el ítem anterior, lo cual evidencia la necesidad de fortalecer esta área de la IE en los docentes, sin embargo vale la pena destacar que el autoconocimiento es una habilidad importante para el manejo del estrés y, los resultados obtenidos para la dimensión autoconocimiento, fueron en general positivos, por cuanto evidencian competencias en esa área.

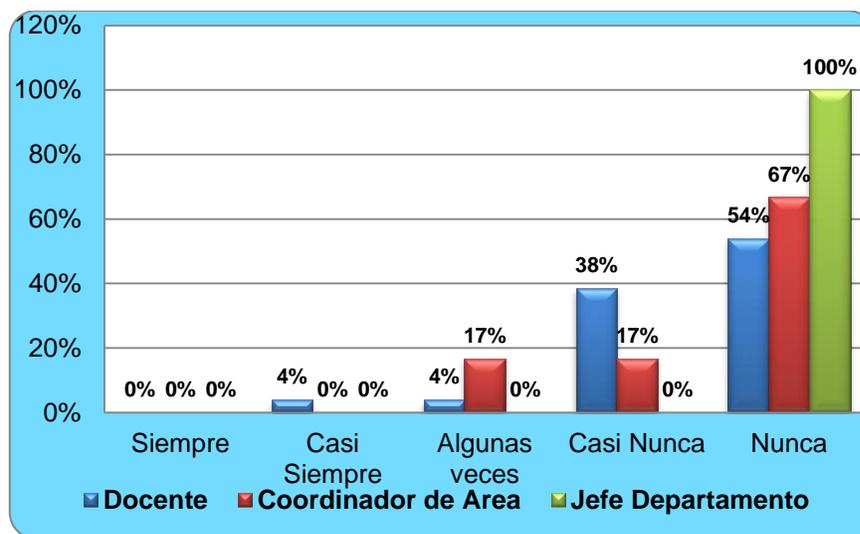
Las organizaciones en la actualidad enfrentan un entorno altamente complejo e inestable, que convierte el ambiente laboral en un escenario repleto de situaciones inesperadas, compañeros tóxicos, órdenes imposibles de cumplir, que desencadenan situaciones de estrés. No obstante, el estrés puede representar un desafío o una amenaza. En este orden de ideas, Goleman (ob. cit), señala que el estrés bueno genera desafíos que impulsan y motivan, por otra parte, el estrés malo paraliza, agobia y produce frustración. Ahora bien, enfrentar el estrés con fortaleza, lleva a considerar el trabajo intenso como un desafío y, el cambio como oportunidad.

**Cuadro 15.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 14.**

Indicador: Transparencia													
Item 14		Alternativas										TOTAL	
		S		CS		AV		CN		N		Fr	%
		(5)		(4)		(3)		(2)		(1)			
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Realizo acciones contrarias a mis principios cuando la situación me obliga.	0	0%	1	4%	1	4%	10	38%	14	54%	<b>26</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Área</b>	Los docentes que pertenecen a su Área muestran conductas contrarias a principios éticos que influyan en su desempeño laboral.	0	0%	0	0%	1	17%	1	17%	4	67%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	Los docentes que pertenecen a su Departamento muestran conductas contrarias a principios éticos, que influyan en su desempeño laboral.	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	100%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 13. Distribución Porcentual del Ítem 14.**

**Fuente:** Pérez (2015).

El gráfico anterior, permite conocer los resultados del indicador Transparencia, a través del ítem 14, se pudo conocer que 54% de los docentes afirma que nunca realiza acciones contrarias a sus principios cuando la situación lo obliga, mientras que 38% refiere que casi nunca, 4% algunas veces y el restante 4% señala que casi siempre.

En relación con los resultados obtenidos de la percepción de los Coordinadores de Área, se tiene que 67% declara que nunca los docentes que pertenecen a su Área muestran conductas contrarias a principios éticos que influyan en su desempeño laboral, por otra parte 17% señala que casi nunca y el 17% restante, refiere que son capaces de tener este tipo de conductas algunas veces.

Ahora bien, el Jefe de Departamento es categórico al afirmar que los docentes que pertenecen a su Departamento nunca muestran conductas contrarias a principios éticos, que influyan en su desempeño laboral, apreciación que no difiere en gran medida a la expresada por los Coordinadores de Área y los docentes, no obstante las diferencias vinculadas a este resultado obligan a pensar en estrategias orientadas a fortalecer esta área.

Significa que, la transparencia está asociada a la integridad del individuo, las personas que poseen esta competencia “actúan éticamente y están por encima de todo reproche, inspiran confianza por ser auténticas; admiten sus propios errores y enfrentan a otros con sus actos faltos de ética; defienden las posturas que responden a sus principios, aunque no sean aceptadas” (Goleman, ob. cit: 120).

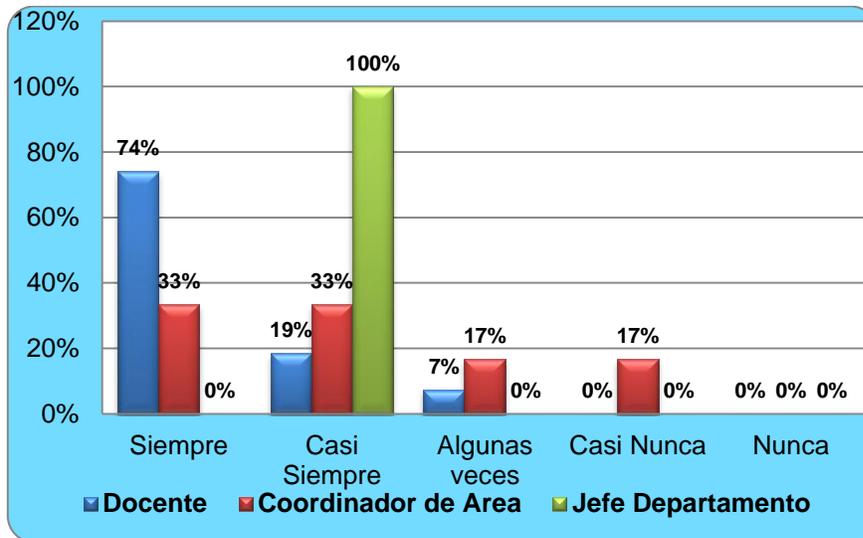
Es importante destacar que, la integridad es un atributo que diferencia a los trabajadores que se destacan en cualquier actividad laboral. En palabras de Martin Luther King (1929-1968), “siempre es el momento apropiado para hacer lo que es correcto”.

**Cuadro 16.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 20.**

Indicador: Transparencia													
Item 20		Alternativas										TOTAL	
		S		CS		AV		CN		N		Fr	%
		(5)		(4)		(3)		(2)		(1)			
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Reconozco cuando cometo un error.	20	74%	5	19%	2	7%	0	0%	0	0%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Area</b>	El talento humano docente que pertenece a su Área reconoce sus errores.	2	33%	2	33%	1	17%	1	17%	0	0%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	El talento humano docente que pertenece a su Departamento reconoce sus errores.	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 14. Distribución Porcentual del Ítem 20.**

**Fuente:** Pérez (2015).

En lo que se refiere al gráfico 14, se pueden interpretar los resultados del indicador Transparencia, el cual permitió conocer que el 74% de los docentes afirma que siempre reconoce cuando comete un error, por otra parte, 19% afirma que es capaz de hacerlo casi siempre y 7% solo algunas veces.

En relación con esto, 33% de los Coordinadores de Área señalaron que del talento humano docente que pertenece a su Área siempre reconoce sus errores, mientras que el 33% tiene esta capacidad casi siempre, 17% solo puede hacerlo algunas veces y el restante 17% casi nunca.

Por último la percepción del Jefe de Departamento se orientó a señalar que el talento humano docente que pertenece a su Departamento reconoce sus errores casi siempre.

Cabe agregar que, los resultados presentados permiten evidenciar que la apreciación de los Coordinadores de Área difiere de la que expresan los docentes y el Jefe de Departamento, pero se encuentran en sincronía con los referidos en el ítem 14, que corresponden al mismo indicador. En consecuencia, se evidencia la necesidad de trabajar con los docentes en esta área.

De acuerdo a lo expresado por Goleman (ob. cit), la competencia de transparencia se traduce en permitir que los demás conozcan los propios valores y principios, intenciones, sentimientos, y a respetarlos en la manera de actuar. Son sinceros para reconocer sus propios errores y saben confrontar cuando otros se equivocan” (p. 120).

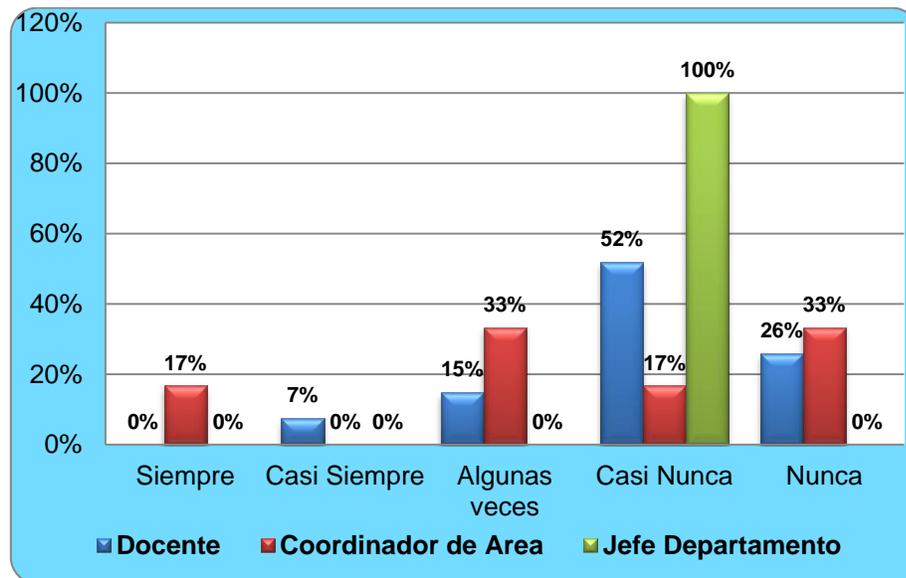
En síntesis, es importante para el crecimiento y desarrollo de cualquier organización que pretenda sobrevivir en el turbulento mundo de hoy, que su talento humano este abierto al aprendizaje, los errores pueden ser una rica fuente de aprendizaje. En tal sentido, el filósofo y escritor Eric Hoffer (1902-1983), afirmaba que “en tiempos de cambio, quienes estén abiertos al aprendizaje se adueñaran del futuro, mientras que aquellos que creen saberlo todo estarán bien equipados para un mundo que ya no existe”.

**Cuadro 17.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 26.**

Indicador: Adaptabilidad													
Item 26		Alternativas										TOTAL	
		S		CS		AV		CN		N		Fr	%
		(5)		(4)		(3)		(2)		(1)			
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Tengo dificultades para adaptarme a las situaciones cambiantes o condiciones inciertas, de incertidumbre.	0	0%	2	7%	4	15%	14	52%	7	26%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Area</b>	El talento humano docente adscrito a su Área presenta dificultades para adaptarse a situaciones cambiantes o condiciones inciertas en su entorno laboral.	1	17%	0	0%	2	33%	1	17%	2	33%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	El talento humano docente adscrito a su Departamento presenta dificultades para adaptarse a situaciones cambiantes o condiciones inciertas en su entorno laboral.	0	0%	0	0%	0	0%	1	100%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 15. Distribución Porcentual del Ítem 26.**

**Fuente:** Pérez (2014).

El gráfico 15 refleja los resultados obtenidos con respecto al indicador Adaptabilidad, los cuales evidencian que 26% del talento humano docente manifiesta que nunca tiene dificultades para adaptarse a las situaciones cambiantes o condiciones inciertas, de incertidumbre, por otra parte, 52% afirma que casi nunca, mientras que 15% señala que solo tiene esta dificultad algunas veces y 7% reconoce que casi siempre.

En referencia a los Coordinadores de Área, la percepción sobre los docentes a su cargo con respecto a la afirmación planteada en el ítem 26, se encuentra claramente dividida, por cuanto 33% considera que nunca el talento humano docente presenta dificultades para adaptarse a situaciones cambiantes o condiciones inciertas en su entorno laboral, mientras que 17% señala que casi nunca, sin embargo 33% afirma que algunas veces está presente esa dificultad y el e17% restante señala que siempre.

Por último, en opinión del Jefe de Departamento, el talento humano docente adscrito a su Departamento casi nunca presenta dificultades para adaptarse a situaciones cambiantes o condiciones inciertas en su entorno laboral.

En palabras del psicólogo Goleman (2010), las personas que tienen la competencia de adaptabilidad “manejan con desenvoltura exigencias múltiples, prioridades cambiantes y mudanzas rápidas; adaptan sus reacciones y tácticas a las circunstancias mutantes; son flexibles en su visión de los hechos” (p.126).

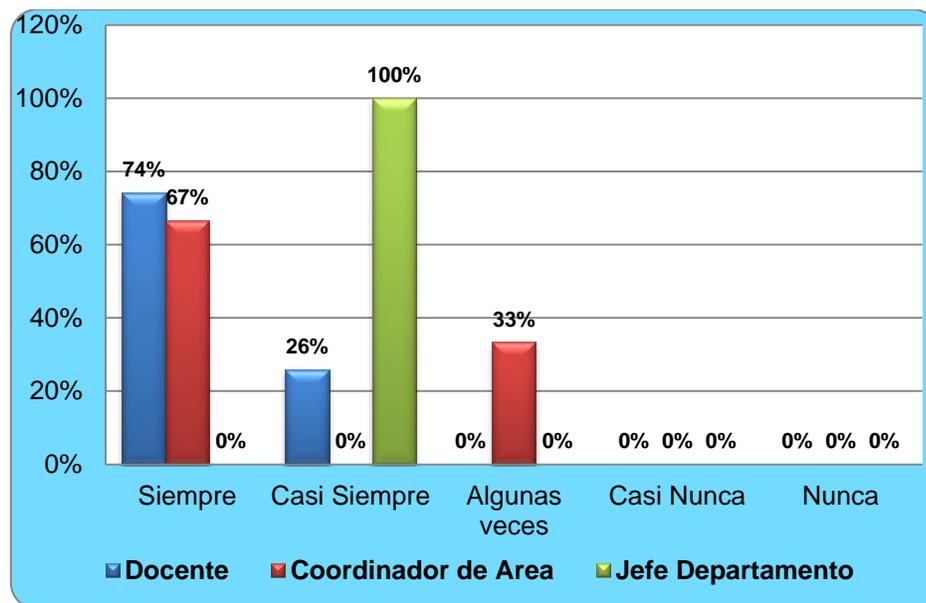
En la actualidad, las personas y las organizaciones deben desarrollar la habilidad de ser resilientes, es decir, ser capaces de enfrentarse a situaciones de alto riesgo y sin embargo ser psicológicamente sanos y exitosos (Rutter, citado por Monteferrante 2014). Para una organización, “es la habilidad organizacional para actuar de manera decisiva y efectiva en respuesta a condiciones disruptivas de incertidumbre, que ponen en peligro la supervivencia de la empresa a largo plazo” (Monteferrante, ob. cit: 29).

**Cuadro 18.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 32.**

Item 32		Indicador: Adaptabilidad										TOTAL	
		Alternativas										Fr	%
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)			
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
<b>Docente</b>	Me mantengo actualizado (a) en el área de mi especialidad, domino la teoría y relaciono el contenido de la materia con otras áreas de la profesión.	20	74%	7	26%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Area</b>	Los docentes de su Área se mantienen actualizados, dominan la teoría y relacionan el contenido de su materia con otros ámbitos de la profesión.	4	67%	0	0%	2	33%	0	0%	0	0%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	Los docentes de su Departamento se mantienen actualizados en el área de su especialidad, dominan la teoría y relacionan el contenido de su materia con otras áreas de la profesión.	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 16. Distribución Porcentual del Ítem 32.**

**Fuente:** Pérez (2014).

Con relación al indicador Adaptabilidad, representado en el gráfico 16, se puede apreciar como el 74% de los docentes afirma que se mantiene actualizado (a) en el área de su especialidad, domina la teoría y relaciona el contenido de su materia con otras áreas de la profesión, mientras que 26% señala que lo hace casi siempre.

La misma afirmación fue planteada a los Coordinadores de Área, 67% considera que los docentes a su cargo se mantienen actualizados, dominan la teoría y relacionan el contenido de su materia con otros ámbitos de la profesión, por otra parte 33% señala que pueden lograrlo algunas veces.

Por su parte, el Jefe de Departamento afirma que casi siempre los docentes se mantienen actualizados en el área de su especialidad, dominan la teoría y relacionan el contenido de su materia con otras áreas de la profesión.

Sobre estos resultados, se puede evidenciar cierto grado de contradicción si se toman en consideración los datos obtenidos a través de ítem 26, los cuales demuestran que un alto porcentaje del talento humano docente presenta algunas dificultades para adaptarse a situaciones cambiantes, precisamente en tiempos que exigen una mayor flexibilidad. Por las aulas y pasillos de las universidades caminan los nativos digitales, generación net o generación del milenio, personas que nacieron en la era digital y son usuarios permanentes de las tecnologías, con un perfil sustancialmente diferente al de sus predecesores, lo que se ha convertido en un dolor de cabeza para muchos, directivos académicos y docentes, quienes aún no logran descifrar qué les incentiva y motiva (Prensky, 2010).

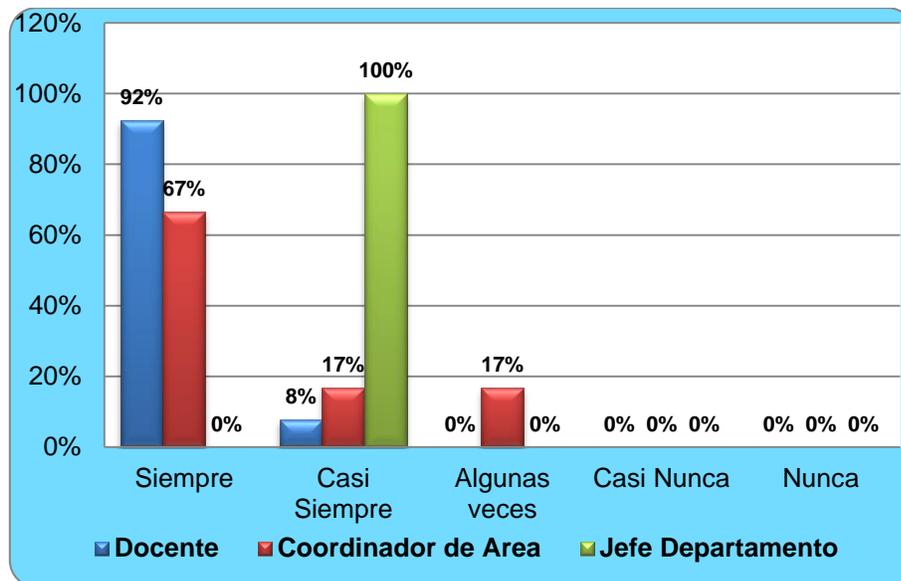
No es posible olvidar, que los nativos digitales, no son los sujetos para los que los sistemas educativos y sus procesos de aprendizaje fueron diseñados. En efecto, educar en la sociedad actual demanda una formación conforme con nuevas formas de aprender, entretener, comunicarse y trabajar.

**Cuadro 19.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 37.**

Item 37		Indicador: Logro										TOTAL	
		Alternativas										Fr	%
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)			
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Busco la excelencia en mi labor académica.	24	92%	2	8%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>26</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Area</b>	El talento humano docente adscrito a su Área busca la excelencia en su labor académica.	4	67%	1	17%	1	17%	0	0%	0	0%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	El talento humano docente adscrito a su Departamento busca la excelencia en su labor académica.	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 17. Distribución Porcentual del Ítem 37.**

**Fuente:** Pérez (2014).

En el gráfico 17, se presentan los resultados obtenidos para el ítem 37 referido al indicador de Logro. Al respecto, cerca de la totalidad de los docentes, 92%, afirma que siempre busca la excelencia en su labor académica, mientras que 8% señala que está dispuesto hacerlo casi siempre.

En lo referido a los Coordinadores, su apreciación se orienta a considerar que 67% del talento humano docente adscrito a su Área siempre busca la excelencia en su labor académica, por otra parte, 17% puede hacerlo casi siempre y el otro 17% algunas veces.

Del mismo modo, el Jefe de Departamento considera que el talento humano docente a su cargo busca casi siempre la excelencia en su labor académica.

Es importante destacar que, las personas que poseen una aptitud de logro “se orientan hacia los resultados, con un gran afán de alcanzar objetivos; se fijan metas difíciles y aceptan riesgos calculados; buscan información para reducir la incertidumbre y hallar la manera de desempeñarse mejor; aprenden a mejorar su desempeño” (p.147). El psicólogo David McClelland (1917-1998), consideraba que la motivación de logro despierta el deseo en las personas de realizar las cosas bien y superar sus estándares de excelencia (Varela y Salgado, ob. cit).

Dentro de este marco, resulta oportuna una reflexión en torno a la necesidad de repensar la práctica de la docencia en educación superior, según Martínez (2001):

Nuestra docencia, los conocimientos que transmitimos y los métodos que utilizamos para la búsqueda de otros nuevos, necesitan, hoy más que nunca, una superación de la inercia mental, que rige gran parte de nuestro comportamiento, y la creación de un clima permanente de libertad mental... (p. 6).

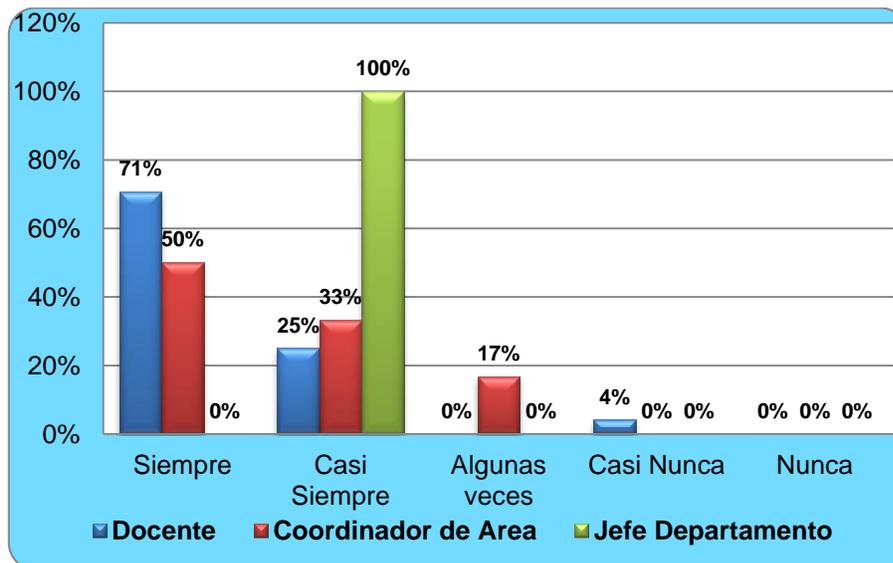
En consecuencia, el docente debe estar en una búsqueda constante, lo que permitirá orientar su desempeño hacia la excelencia académica.

**Cuadro 20.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 40.**

Item 40		Indicador: Logro										TOTAL	
		Alternativas										Fr	%
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)			
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Promuevo cambios para mejorar mi desempeño docente.	17	71%	6	25%	0	0%	1	4%	0	0%	<b>24</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Area</b>	El talento humano docente que integra su Área demuestra interés y esfuerzo por promover cambios para mejorar su desempeño.	3	50%	2	33%	1	17%	0	0%	0	0%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	El talento humano docente que integra su Departamento demuestra interés y esfuerzo por promover cambios para mejorar su desempeño.	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 18. Distribución Porcentual del Ítem 40.**

**Fuente:** Pérez (2014).

En el gráfico 18, relacionado con el indicador Logro, se puede apreciar que 71% de los docentes afirmó que siempre promueve cambios para mejorar su desempeño docente, por su parte 25% señaló que lo hace casi siempre, mientras que 4% afirma que puede hacerlo casi nunca.

En cuanto a la percepción de los Coordinadores de Área, estuvo orientada a destacar que 50% del talento humano docente a su cargo siempre demuestra interés y esfuerzo por promover cambios para mejorar su desempeño, un 33% está dispuesto casi siempre y 17% algunas veces.

Por otra parte, el Jefe de Departamento, manifestó que el talento humano docente que dirige casi siempre demuestra interés y esfuerzo por promover cambios para mejorar su desempeño.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se pueden evidenciar opiniones divididas, las cuales concuerdan con los datos obtenidos a través del ítem 40 relacionado con el mismo indicador (logro) y el ítem 26, referido al indicador adaptabilidad, los cuales muestran la necesidad de adelantar estrategias orientadas a fortalecer las competencias socio emocionales de los docentes.

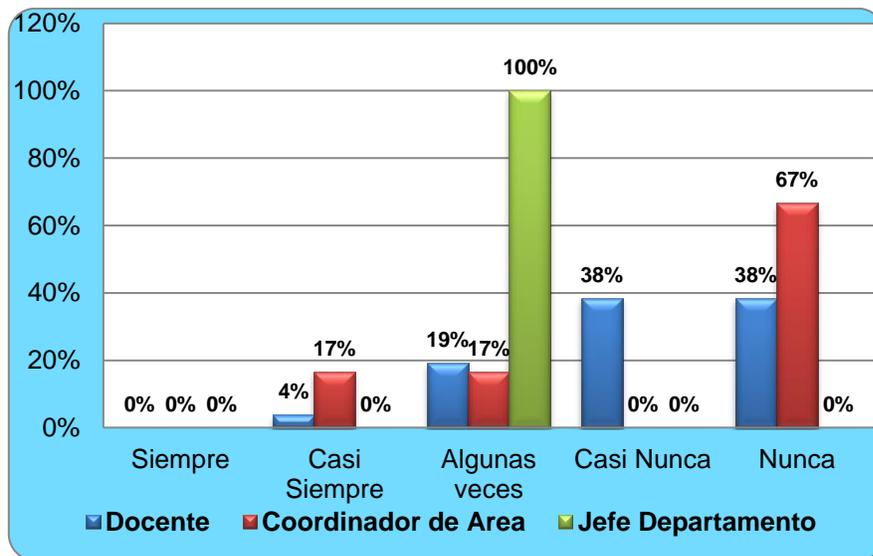
Con referencia a lo anterior y a manera de ejemplo, se puede reflexionar sobre el caso de Steve Jobs, su visión de pensar diferente lo llevo a crear productos que cambiaron el mundo. En efecto, Jobs inicio Apple en el garaje de sus padres en el año 1976, casi cuatro décadas después la empresa se convirtió en la más valiosa de todos los tiempos. Jobs refería en sus historias que cuando contaba con la edad de 17 años leyó una frase que decía algo como “si vives cada día como si fuera el último, es muy probable que algún día hagas lo correcto”, por eso cada día se miraba al espejo y se formulaba la siguiente interrogante: “Si hoy fuese el último día de mi vida, ¿querría hacer lo que voy a hacer hoy? si la respuesta es NO durante demasiados días seguidos, sé que necesito cambiar algo” (Jobs, 2005: 4).

**Cuadro 21.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 43.**

Item 43		Indicador: Iniciativa											TOTAL	
		Alternativas										Fr	%	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)				
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	
<b>Docente</b>	Dudo para actuar sobre oportunidades	0	0%	1	4%	5	19%	10	38%	10	38%	<b>26</b>	<b>100%</b>	
<b>Coordinador de Area</b>	El talento humano docente adscrito a su Área duda para actuar sobre oportunidades que permitan mejorar su desempeño.	0	0%	1	17%	1	17%	0	0%	4	67%	<b>6</b>	<b>100%</b>	
<b>Jefe Departamento</b>	El talento humano docente adscrito a su Departamento duda para actuar sobre oportunidades que permitan mejorar su desempeño.	0	0%	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 19. Distribución Porcentual del Ítem 43.**

**Fuente:** Pérez (2014).

En el gráfico 19 se observan los resultados obtenidos para el indicador Iniciativa, medido a través del ítem 43 en los que se puede apreciar que 38% de los docentes nunca duda para actuar sobre oportunidades, mientras que el 38% de los encuestados lo hace casi nunca, 19% sostiene que duda algunas veces y un 4% casi siempre.

Con relación a los Coordinadores de Área, sostienen que 67% del talento humano docente adscrito a su Área nunca duda para actuar sobre oportunidades que permitan mejorar su desempeño, el 17% cree que algunas veces se presentan dudas en los docentes y 17% piensa que dudan casi siempre.

Por último, la opinión del Jefe de Departamento, se orienta a señalar que el talento humano docente de su Departamento algunas veces duda para actuar sobre oportunidades que permitan mejorar su desempeño.

Sobre estos resultados, se puede evidenciar que existen diferencias con respecto a la apreciación de los grupos encuestados, por cuanto el mayor porcentaje de Docentes concentra su opinión alrededor de las opciones casi nunca y algunas veces, percepción que coincide con lo señalado por el Jefe de Departamento. Por su parte, los Coordinadores de Área sostienen que la mayoría de los docentes a su cargo nunca dudan para actuar sobre oportunidades, no obstante 34% de sus opiniones se concentra en las alternativas algunas veces y casi siempre, por tanto será pertinente perfeccionar estas competencias de los docentes.

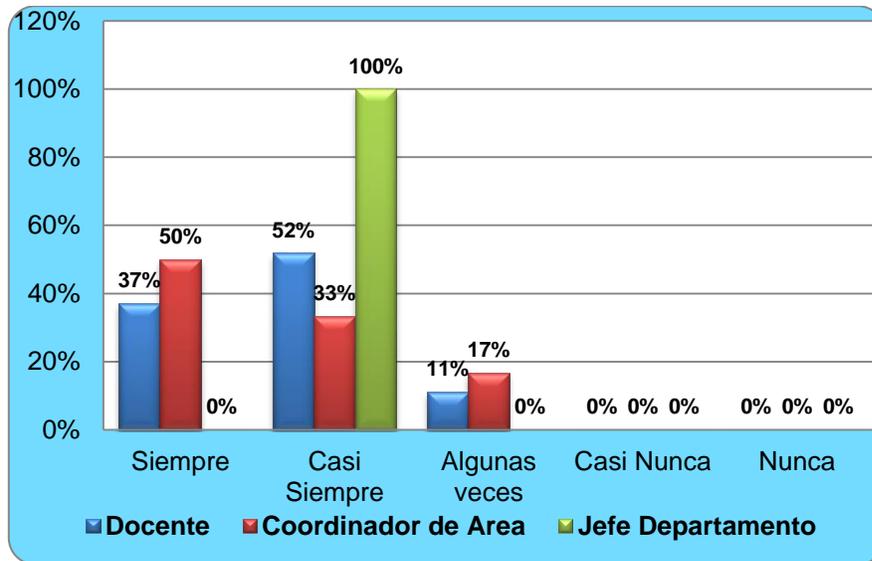
En atención a lo expresado por Goleman (2010), la iniciativa es una aptitud asociada a mostrar proactividad, en tal sentido las personas que la poseen “están dispuestas a aprovechar cualquier oportunidad; van tras el objetivo más allá de lo que se requiere” (p.157). En el contexto actual, resulta indispensable la iniciativa personal, se espera que los trabajadores la tengan, y que la organización pueda aprovecharla.

**Cuadro 22.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 46.**

Item 46		Indicador: Iniciativa										TOTAL	
		Alternativas										Fr	%
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)			
Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Soy innovador en los procesos de enseñanza aprendizaje.	10	37%	14	52%	3	11%	0	0%	0	0%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Area</b>	El talento humano docente vinculado a su Área es innovador en los procesos de enseñanza aprendizaje.	3	50%	2	33%	1	17%	0	0%	0	0%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	El talento humano docente vinculado a su Departamento es innovador en los procesos de enseñanza aprendizaje.	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 20. Distribución Porcentual del Ítem 46.**

**Fuente:** Pérez (2014).

En lo que respecta al indicador Iniciativa y los resultados arrojados por el ítem 46, se evidencia que 37% de los docentes manifiestan que siempre son innovadores en los procesos de enseñanza aprendizaje, mientras que 52% señala que pueden llegar a ser innovadores casi siempre y solo 11% se muestra capaz algunas veces.

En relación con la opinión de los Coordinadores de Área, señalan que 50% del talento humano docente vinculado a su Área siempre es innovador en los procesos de enseñanza aprendizaje, por otra parte, 52% declara que pueden tener esta capacidad casi siempre, finalmente 11% opinó que solo logra alcanzar esta capacidad algunas veces.

Por su parte, el Jefe de Departamento expresó que el talento humano docente vinculado a su Departamento, casi siempre es innovador en los procesos de enseñanza aprendizaje.

En tal sentido, los resultados evidencian que solo aproximadamente la mitad de los docentes que pertenecen al Departamento de Estudios Básicos y Sociales, consigue que la capacidad innovadora sea una constante en su desempeño docente. Si estos resultados se contrastan con los obtenidos para el indicador adaptabilidad, medido a través de ítem 26, referido a la dificultad para adaptarse a las situaciones cambiantes y, el ítem 32 relacionado con la necesidad de mantenerse actualizado, comprueban que es necesario que el Departamento trabaje con los docentes para mejorar la dimensión aptitud personal, en el área de la autogestión.

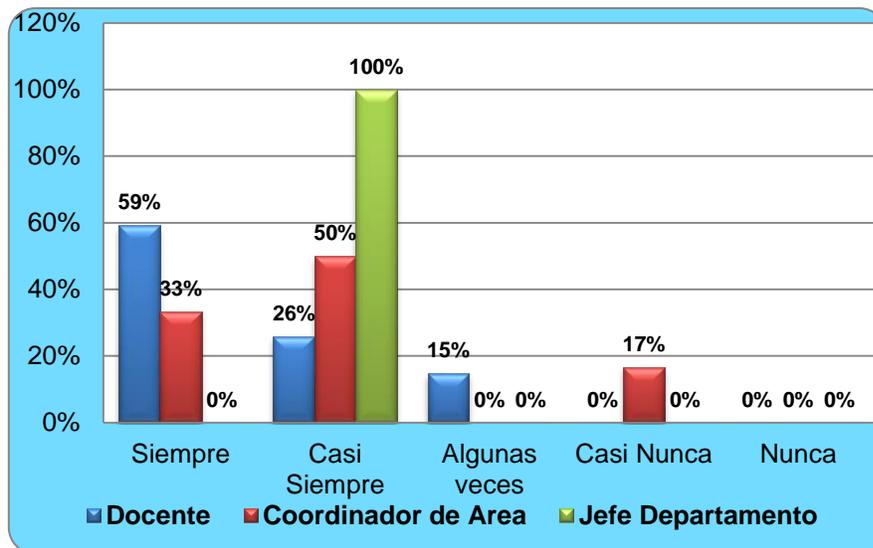
Significa entonces que, si la sociedad está en plena metamorfosis, necesariamente lo están los sistemas de educación superior, la universidad debe estar abierta al cambio, ser innovadora y competitiva; es necesario reinventar las relaciones facilitador-alumno, sobretodo repensar las nuevas funciones del profesor en la nueva sociedad digital; para lograrlo es importante vencer las resistencias, las nuevas exigencias no representan una moda pasajera, sino una necesidad real que obliga a cerrar brechas.

**Cuadro 23.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 49.**

Indicador: Optimismo													
Item 49		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Veo lo positivo en las personas, situaciones y eventos con más frecuencia que lo negativo.	16	59%	7	26%	4	15%	0	0%	0	0%	27	100%
<b>Coordinador de Area</b>	Los docentes que pertenecen a su Área observan lo positivo en las personas, situaciones y eventos con más frecuencia que lo negativo.	2	33%	3	50%	0	0%	1	17%	0	0%	6	100%
<b>Jefe Departamento</b>	Los docentes que pertenecen a su Departamento observan lo positivo en las personas, situaciones y eventos con más frecuencia que lo negativo.	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	1	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 21. Distribución Porcentual del Ítem 49.**

**Fuente:** Pérez (2014).

En lo que se refiere al indicador Optimismo, reflejado en el gráfico 21 se puede apreciar que el 59% de los docentes manifiesta que siempre ven lo positivo en las personas, situaciones y eventos con más frecuencia que lo negativo, en el mismo orden de ideas 26% señala que lo puede hacer casi siempre y 15% algunas veces.

Ahora bien, con respecto a la opinión de los Coordinadores de Área, estos afirman que 33% de los docentes que pertenecen a su Área observan lo positivo en las personas, situaciones y eventos con más frecuencia que lo negativo, mientras que 50% puede hacerlo casi siempre y 17% casi nunca.

Por último, el Jefe de Departamento considera que los docentes que pertenecen a su Departamento casi siempre observan lo positivo en las personas, situaciones y eventos con más frecuencia que lo negativo.

En palabras de la filósofa y escritora Punset (2012), el optimismo es algo necesario, por cuanto representa una invitación a descubrir, imaginar un mundo mejor, que solo la persona puede construir. Sin embargo, es necesario tener presente que el cerebro humano no solo está programado para ser optimista, también para sobrevivir, por eso siempre enciende sus luces de alarma para anunciar que existen peligros ante los cuales el individuo debe ser cauto y protegerse.

Ahora bien, si en el cerebro solo existiera el miedo y constantemente el individuo estuviera alerta y con reservas ante las personas o cosas, simplemente no pudiera actuar porque estaría paralizado; desde la tristeza y la ausencia de confianza es imposible transformar las cosas y progresar. Por tal razón, es necesaria la coexistencia en el individuo de esas dos fuerzas innatas, la interrogante que nace es: ¿cómo equilibrarlas?, ¿cómo aprender y enseñar a los demás a ser optimistas?

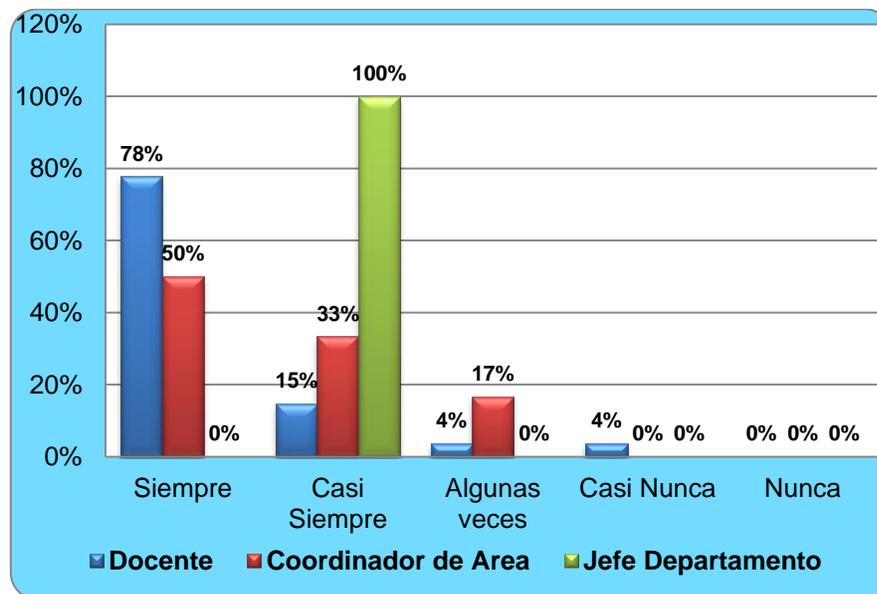
De la misma manera como muchas personas hoy en día dedican un gran número de horas a ejercitar el cuerpo, se puede ejercitar el cerebro, por cuanto este se comporta como un musculo, se puede reentrenar.

**Cuadro 24.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 51.**

Indicador: Optimismo													
Item 51		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Estoy convencido que el futuro será mejor que el pasado.	21	78%	4	15%	1	4%	1	4%	0	0%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Área</b>	El talento humano docente adscrito a su Área está convencido que el futuro será mejor que el pasado.	3	50%	2	33%	1	17%	0	0%	0	0%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	El talento humano docente adscrito a su Departamento está convencido que el futuro será mejor que el pasado.	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 22. Distribución Porcentual del Ítem 51.**

**Fuente:** Pérez (2014).

En el gráfico 22, se presentan los resultados asociados al indicador Optimismo, a través de ellos se evidencia que 78% de los docentes siempre están convencidos que el futuro será mejor que el pasado, mientras que 15% maneja esos pensamientos casi siempre, contra un 4% que manifiesta que puede hacerlo algunas veces y un 4% restante que casi nunca está convencido.

Cabe agregar que, según manifiestan los Coordinadores de Área, el 50% del talento humano docente adscrito al Departamento de Estudios Básicos y Sociales siempre está convencido que el futuro será mejor que el pasado, 33% opina que casi siempre y 17% algunas veces.

Por su parte, el Jefe de Departamento refiere que el talento humano docente a su cargo casi siempre está convencido que el futuro será mejor que el pasado.

Como se puede apreciar, en líneas generales existe un nivel de optimismo aceptable en los docentes, sin embargo como sucede en algunos de los demás indicadores, es necesario colocar la mirada en las cifras que evidencian la existencia de pequeños grupos que requieren reentrenarse o adquirir competencias en las áreas clave que componen la IE.

Tal como lo señala Goleman (2010), “la prima hermana del optimismo es la esperanza” (p.165), no solo es necesario que el individuo conozca hacia donde se dirige, es decir, tener objetivos claros, también requiere la fuerza que le permita caminar en esa dirección. Según el autor anteriormente citado, “los estudios de aptitud demuestran que los mejores trabajadores de servicios humanos (todo lo que va desde la atención de la salud y el asesoramiento psicológico hasta la docencia) expresan esperanza” (p.165), por cuanto esta representa una fuerza motivadora fundamental. El ser humano no siempre puede elegir sus circunstancias, pero si puede elegir como responde ante ellas. En palabras del poeta alemán Rainer Rilke (1875-1926), “convierte tu muro en un peldaño”.

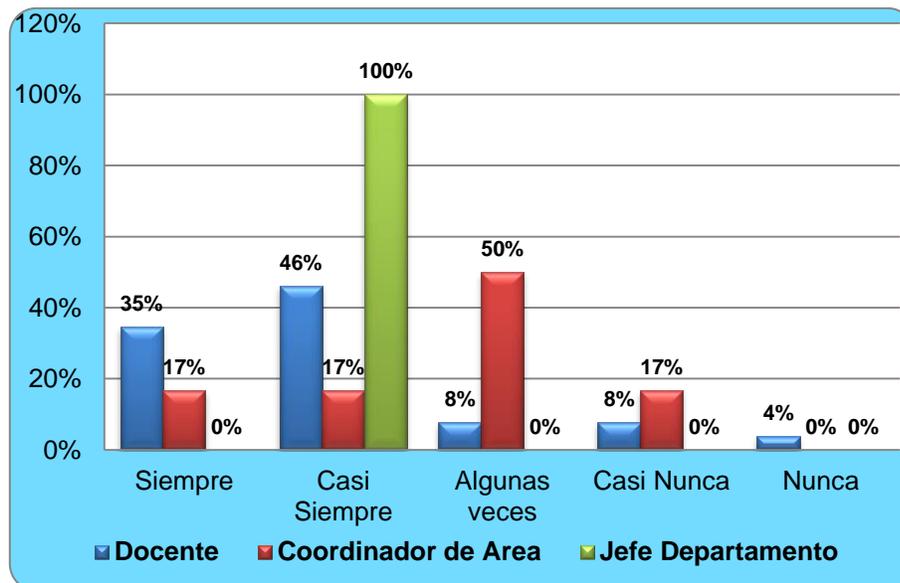
## 2. Dimensión Aptitud Social: *Conciencia Social*

**Cuadro 25.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 3.**

Indicador: Empatía													
Item 3		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Estoy atento a las personas, sus estados de ánimo o señales no verbales en mi entorno laboral.	9	35%	12	46%	2	8%	2	8%	1	4%	<b>26</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Área</b>	Los docentes que pertenecen a su Área están atentos a las personas, sus estados de ánimo o señales no verbales en su entorno laboral.	1	17%	1	17%	3	50%	1	17%	0	0%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	Los docentes que pertenecen a su Departamento están atentos a las personas, sus estados de ánimo o señales no verbales en su entorno de trabajo.	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 23. Distribución Porcentual del Ítem 3.**

**Fuente:** Pérez (2014).

Con respecto al indicador Empatía, representado en el gráfico 23, se tiene que 35% de los docentes encuestados refieren que siempre están atento a las personas, sus estados de ánimo o señales no verbales en su entorno laboral, mientras que 46% considera que lo hace casi siempre, 8% manifiesta que algunas veces, por otra parte, 8% considera que casi nunca puede estar atento y el 4% afirma no hacerlo nunca.

En el mismo orden de ideas, los Coordinadores de Área señalan que 17% de los docentes que pertenecen a su Área siempre están atentos a las personas, sus estados de ánimo o señales no verbales en su entorno laboral, un porcentaje similar (17%) afirma que casi siempre pueden hacerlo, por su parte 50% cree que solo algunas veces los docentes bajo su dirección pueden estar atentos a las personas de su entorno laboral, finalmente 17% piensa que casi nunca el talento humano docente exhibe interés por las personas que trabajan a su alrededor.

Por su parte, el Jefe de Departamento señala que los docentes a su cargo casi siempre están atentos a las personas, sus estados de ánimo o señales no verbales en su entorno de trabajo.

Al considerar los resultados, se puede apreciar que la percepción que tienen los Coordinadores de Área difiere de aquella que expresaron los docentes y el Jefe de Departamento, por cuanto 67% de los encuestados señalan que los docentes están atentos a las personas de su entorno laboral solo algunas veces o casi nunca.

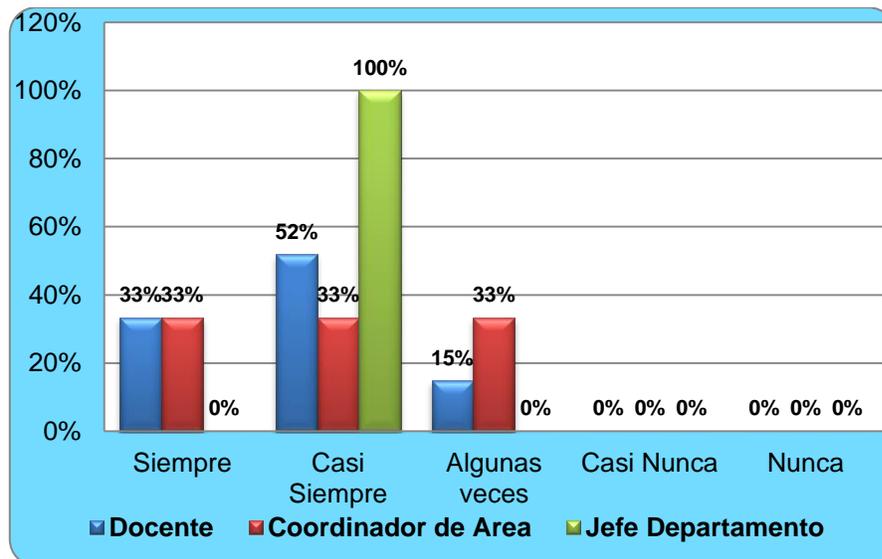
Es evidente que, tener la capacidad de percibir lo que otras personas sienten sin decirlo es esencial, a veces es difícil que el otro manifieste con palabras lo que siente en un momento determinado, pero sus gestos, tono de voz, son señales constituyen otra forma de comunicar. Ahora bien, cuando el individuo 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, ob. cit).

**Cuadro 26.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 9.**

Item 9		Indicador: Empatía										TOTAL	
		Alternativas										Fr	%
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)			
Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Puedo colocarme desde la perspectiva de otra persona de la comunidad universitaria, cuando la situación lo amerita.	9	33%	14	52%	4	15%	0	0%	0	0%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Area</b>	Los docentes de su Área son capaces de ver las cosas desde la perspectiva de otra persona en la comunidad universitaria, cuando la situación lo amerita.	2	33%	2	33%	2	33%	0	0%	0	0%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	Los docentes de su Departamento son capaces de colocarse desde la perspectiva de otra persona de la comunidad universitaria cuando la situación lo amerita.	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 24. Distribución Porcentual del Ítem 9.**

**Fuente:** Pérez (2014).

En lo que se refiere al gráfico 24, se pueden interpretar los resultados del indicador Empatía a través de ítem 9, los cuales permiten conocer que 33% del talento humano docente señala que siempre puede colocarse desde la perspectiva de otra persona de la comunidad universitaria, cuando la situación lo amerita, mientras que un 52% afirma poder hacerlo casi siempre y 15% solo algunas veces.

Por otra parte, los Coordinadores dividen su apreciación en partes iguales, por cuanto 33% considera que los docentes de su Área siempre son capaces de ver las cosas desde la perspectiva de otra persona en la comunidad universitaria, cuando la situación lo amerita, otro 33% opina que casi siempre y el restante 33% se inclina a señalar que son capaces de hacerlo algunas veces.

Finalmente, el Jefe de Departamento piensa que casi siempre los docentes de su Departamento son capaces de colocarse desde la perspectiva de otra persona de la comunidad universitaria cuando la situación lo amerita.

En cuanto a los resultados, se puede evidenciar que guardan coherencia con los obtenidos en el ítem 3 correspondiente al mismo indicador (Empatía), tal como se observó en el análisis del este ítem fueron los Coordinadores de Área quienes marcaron la diferencia en cuanto al manejo de esta competencia en los docentes estudiados.

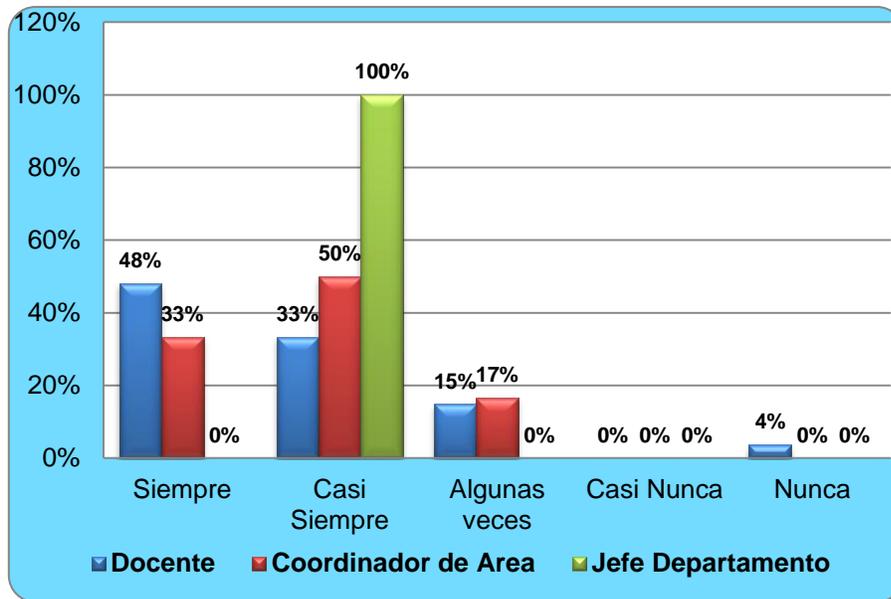
Cabe agregar que, las personas que muestran empatía “están atentas a las pistas emocionales y saben escuchar; muestran sensibilidad hacia los puntos de vista de los otros y los comprenden; brindan ayuda basada en la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás” (Goleman, ob. cit: 173). 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.

**Cuadro 27.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 15.**

Indicador: Conciencia Organizacional													
Item 15		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Comprendo y practico la cultura organizacional de la UCLA.	13	48%	9	33%	4	15%	0	0%	1	4%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Area</b>	El talento humano docente de su Área comprende y practica la cultura organizacional de la UCLA.	2	33%	3	50%	1	17%	0	0%	0	0%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	El talento humano docente de su Departamento comprende y practica la cultura organizacional de la UCLA.	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 25. Distribución Porcentual del Ítem 15.**

**Fuente:** Pérez (2014).

Los resultados del indicador Conciencia Organizacional, se muestran en el gráfico 25, los cuales permiten apreciar cómo un 48% de los docentes encuestados afirma que comprende y practica la cultura organizacional de la UCLA, por otro parte, 33% sostiene que puede hacerlo casi siempre, mientras que un 15% lo consigue algunas veces y 4% nunca.

En lo que respecta a la opinión de los Coordinadores de Área, el 33% de los encuestados señaló que siempre el talento humano docente de su Área comprende y practica la cultura organizacional de la UCLA, 50% piensa que casi siempre están en capacidad de hacerlo y 17% expresó que algunas veces.

Asimismo, el Jefe de Departamento manifestó que el talento humano docente de su Departamento casi siempre comprende y practica la cultura organizacional de la UCLA.

Al considerar los resultados obtenidos, se puede afirmar que para este ítem (15), existe consistencia en lo expresado por los docentes, coordinadores y jefe.

Cabe agregar que, la conciencia organizacional está asociada a la lectura de las corrientes emocionales de un grupo y las relaciones de poder. Es importante destacar que, en toda organización debe existir una cultura dominante que exprese los valores y creencias que comparten sus miembros, la cual sirve de guía para interpretar lo que se considera una conducta aceptable.

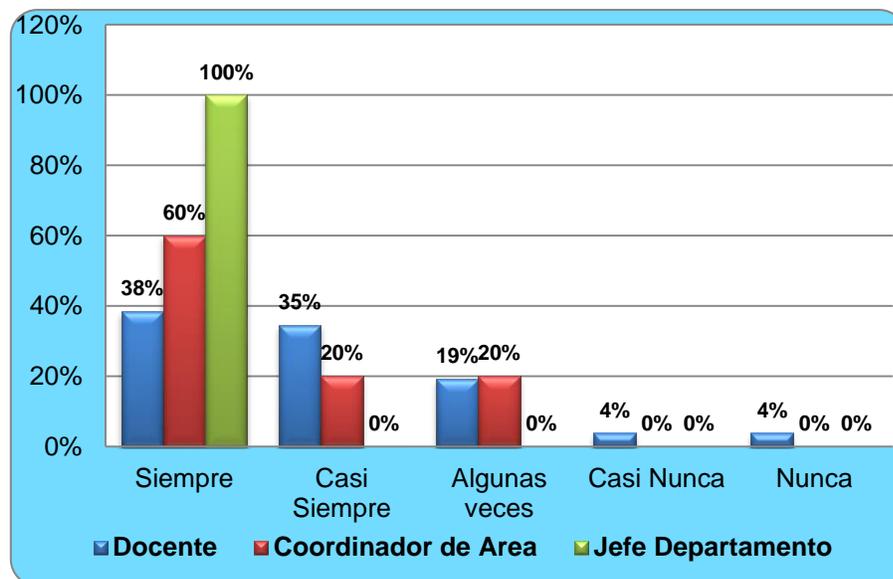
Es importante destacar que, el desempeño de las personas se muestra a través de su comportamiento, en tal sentido, guía a los individuos en su día a día en el trabajo, representa ese pegamento que permite establecer la coordinación de los esfuerzos realizados, encauzarlos hacia el propósito de la organización, resaltar los valores y dar sentido de pertenencia a ésta.

**Cuadro 28.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 21.**

Indicador: Conciencia Organizacional													
Item 21		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Estoy identificado con la estructura informal del Departamento donde trabajo.	10	38%	9	35%	5	19%	1	4%	1	4%	<b>26</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Área</b>	Los docentes adscritos a su Área están identificados con la estructura informal de su Departamento.	3	60%	1	20%	1	20%	0	0%	0	0%	<b>5</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	Los docentes adscritos a su Departamento están identificados con la estructura informal de esta unidad.	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 26. Distribución Porcentual del Ítem 21.**

**Fuente:** Pérez (2014).

En el gráfico 26, se presentan los resultados del indicador Conciencia Organizacional, específicamente referidos al ítem 21. En tal sentido, 38% de los encuestados manifiestan que siempre están identificados con la estructura informal del Departamento donde trabaja, 35% considera que lo está casi siempre, mientras que 19% señala que se identifica algunas veces, un 4% casi nunca y el restante 4% nunca cree estar identificado con la estructura informal que coexiste en su Departamento.

Por su parte, los Coordinadores de Área piensan que 60% de los docentes a su cargo siempre consiguen estar identificados con la estructura informal de su Departamento, por otra parte afirman que 20% logra hacerlo casi siempre y 20% algunas veces.

Finalmente, ¿cuál es la percepción del Jefe de Departamento?, señala que siempre los docentes adscritos a su Departamento están identificados con la estructura informal de esta unidad.

Los resultados de este indicador, revelan congruencia entre la percepción que tienen los Coordinadores y el Jefe de Departamento, no obstante, la apreciación que muestran los docentes está bastante dividida y las opciones algunas veces, casi nunca y nunca concentran 27% de las opiniones, por lo que sería necesario revisar e implementar acciones al respecto.

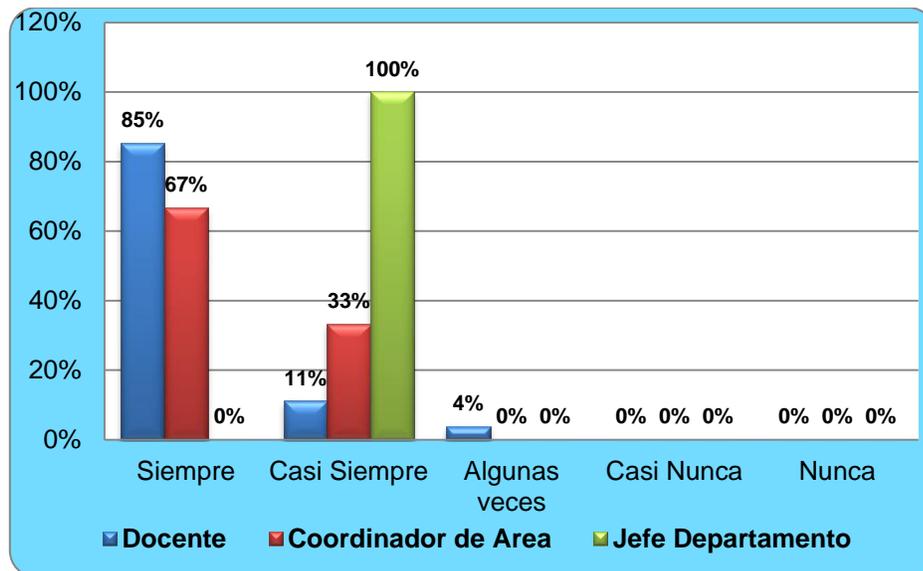
De acuerdo a lo expresado por Davis y Newstrom (2003), la organización informal “es una red de relaciones personales y sociales no establecida o requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente como resultado de la asociación de individuos entre sí” (p. 367). Según estos investigadores, la organización informal produce satisfacción y estabilidad en los grupos de trabajo, puede ser un buen mecanismo para drenar frustraciones y presiones emocionales, además de servir como un buen canal de comunicación, lo cual permite lograr cohesión y desarrollar actitudes positivas en los empleados, que sin duda alguna favorecen el desempeño.

**Cuadro 29.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 27.**

Indicador: Orientación al Servicio													
Item 27		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Me comunico con los estudiantes de forma respetuosa y auténtica.	23	85%	3	11%	1	4%	0	0%	0	0%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Area</b>	Los docentes que pertenecen a su Área se comunican con los estudiantes de forma respetuosa y auténtica.	4	67%	2	33%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	Los docentes que pertenecen a su Departamento se comunican con los estudiantes de forma respetuosa y auténtica.	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 27. Distribución Porcentual del Ítem 27.**

**Fuente:** Pérez (2014).

En lo que se refiere al indicador Orientación al Servicio, medido a través del ítem 27, se puede apreciar que 85% de los Docentes piensa que puede comunicarse con los estudiantes de forma respetuosa y auténtica, mientras que 11% manifiesta que puede lograrlo casi siempre y un 4% algunas veces. Por otra parte, los Coordinadores de Área, manifiestan que 67% de los docentes que pertenecen a su Área siempre se comunican con los estudiantes de forma respetuosa y auténtica y 33% lo consiguen casi siempre.

En cuanto a la opinión del Jefe de Departamento, considera que casi siempre los docentes que pertenecen a su Departamento se comunican con los estudiantes de forma respetuosa y auténtica.

Por tanto, para este indicador existe congruencia entre lo que expresan los tres grupos encuestados, por cuanto las opiniones están concentradas en las alternativas siempre y casi siempre.

Las organizaciones no logran vivir sin comunicación, por cuanto la coordinación y la cooperación en el trabajo se vuelven imposibles. En efecto, Davis y Newstrom (2003), señalan que la comunicación eficaz favorece el desempeño y la satisfacción laboral.

En consecuencia, los resultados de una comunicación eficaz se ven reflejados en lo que pasa en las aulas de clase de los docentes. En tal sentido, todo facilitador debe tener claro que no comunica solo a través de palabras, su tono de voz, gestos y estado emocional también forman parte del proceso de comunicación, por cuanto, además de ideas, transmite sentimientos y emociones.

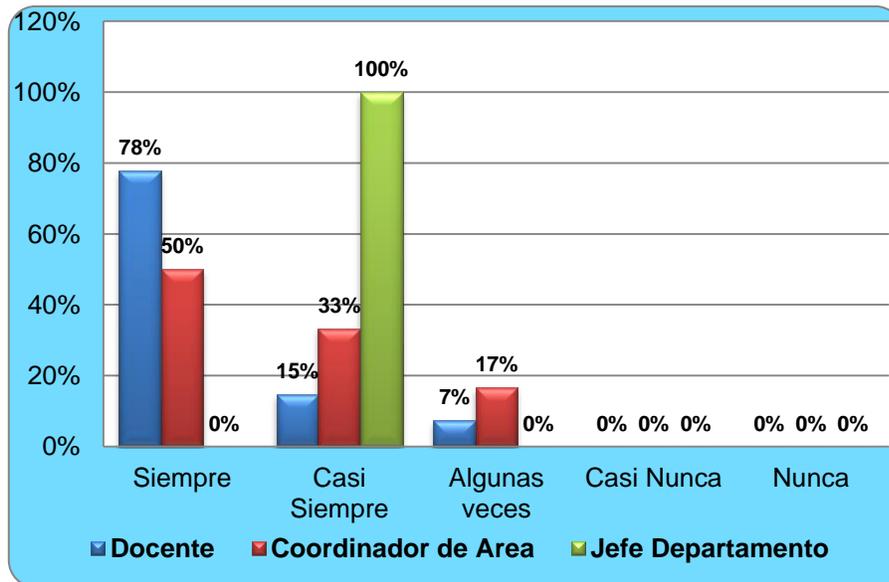
Según expresa, Caldela (citado por Rincón, 2009), una de las habilidades más importantes de un docente es la comunicación, por tanto, si el facilitador no tiene o no cultiva la habilidad de expresar y estar atento a lo que dicen los demás, toda estrategia de enseñanza-aprendizaje que seleccione para emplear en su aula de clase, no generará resultados positivos.

**Cuadro 30.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 33.**

Indicador: Orientación al Servicio													
Item 33		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Soy receptivo ante las opiniones y sugerencias de los estudiantes.	21	78%	4	15%	2	7%	0	0%	0	0%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Área</b>	El talento humano docente que pertenece a su Área es receptivo ante las opiniones y sugerencias de los estudiantes.	3	50%	2	33%	1	17%	0	0%	0	0%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	El talento humano docente que pertenece su Departamento es receptivo ante las opiniones y sugerencias de los estudiantes.	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 28. Distribución Porcentual del Ítem 33.**

**Fuente:** Pérez (2014).

En el gráfico 28, se muestran los resultados del Indicador Orientación al Servicio, obtenidos a través del ítem 33. En este orden de ideas, 78% de los docentes manifiesta que siempre son receptivos ante las opiniones y sugerencias de los estudiantes, mientras que un 15% afirma que puede lograrlo casi siempre y un 7% solo algunas veces.

En cuanto a los Coordinadores de Área, sus opiniones se inclinan a considerar que 50% del talento humano docente que pertenece a su Área siempre es receptivo ante las opiniones y sugerencias de los estudiantes, por otra parte, 33% dice que pueden hacerlo casi siempre y 17% algunas veces.

Ahora bien, el Jefe de Departamento piensa que sus docentes casi siempre son receptivos ante las opiniones y sugerencias de los estudiantes.

Al considerar los resultados presentados, se puede afirmar que existe correspondencia entre las opiniones expresadas por los encuestados.

En los procesos de enseñanza aprendizaje, señala Caldela (ob. cit), 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” (p. 7). Por tanto, 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), sostenía que “existe una relación íntimamente entre saber cómo aprende un educando y saber qué hacer para ayudarlo a aprender mejor” (p. 11), por tanto 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”.

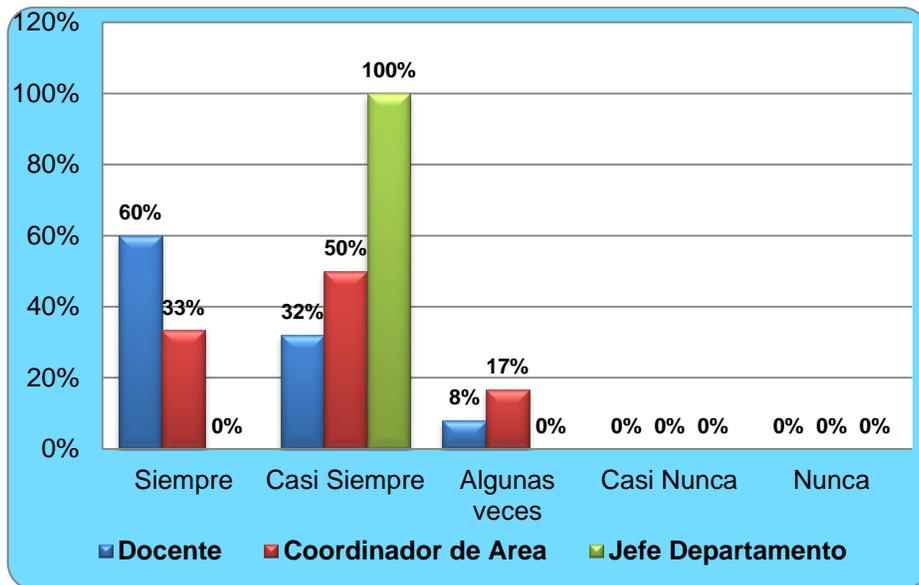
**Dimensión Aptitud Social: *Gestión de las Relaciones***

**Cuadro 31.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 4.**

Indicador: Desarrollo de otros													
Item 4		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Promuevo el desarrollo personal del estudiante.	15	60%	8	32%	2	8%	0	0%	0	0%	<b>25</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Área</b>	Los docentes de su Área promueven el desarrollo personal del estudiante.	2	33%	3	50%	1	17%	0	0%	0	0%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	Los docentes de su Departamento promueven el desarrollo personal del estudiante.	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 29. Distribución Porcentual del Ítem 4.**

**Fuente:** Pérez (2014).

En lo que se refiere al indicador Desarrollo de otros, se muestran los resultados en el gráfico 29, los cuales evidencian que el 60% de los docentes afirma que siempre promueve el desarrollo personal del estudiante, mientras que 32% manifiesta que puede hacerlo casi siempre y el 8% restante, algunas veces.

Por otra parte, la apreciación de los Coordinadores de Área, se orienta a señalar que 33% de los docentes de su Área promueven el desarrollo personal del estudiante siempre, asimismo expresan que 50% casi siempre puede lograrlo y 17% solamente algunas veces.

Con respecto, a la opinión del Jefe de Departamento, afirma que los docentes de su Departamento casi siempre son capaces de promover el desarrollo personal del estudiante.

En base a los resultados presentados, se puede observar la coincidencia en las apreciaciones de los encuestados, Docentes, Coordinadores y Jefe de Departamento.

Cabe agregar que, las personas con la competencia de desarrollar a otros “reconocen y recompensan la virtudes, los logros y el progreso; ofrecen críticas constructivas e identifican los puntos que el otro debe mejorar; asesoran, brindan consejos oportunos y asignan tareas que fortalezcan y alienten las habilidades del otro” (Goleman, 2010: 184).

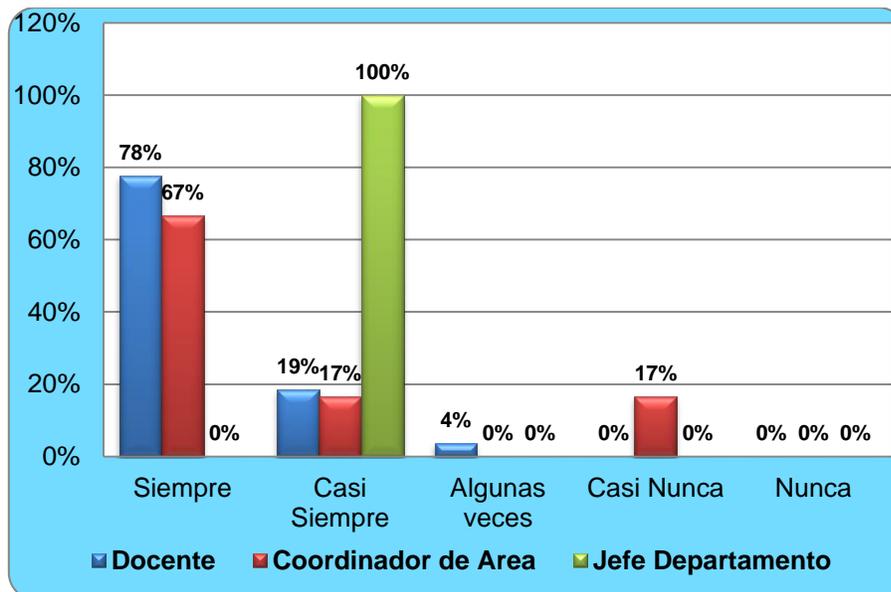
Es importante resaltar que, generalmente los programas de formación se han focalizado más sobre el desarrollo del conocimiento (saber) y de las habilidades (saber hacer), que sobre los enriquecimientos de actitudes (saber ser); situación que genera la necesidad de consolidar proyectos de desarrollo universitario fundamentados en los cuatros pilares del aprendizaje: aprender a ser, aprender a convivir, aprender a saber y aprender a hacer, a objeto de lograr el desarrollo integral del individuo.

**Cuadro 32.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 10.**

Indicador: Desarrollo de otros													
Item 10		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Estoy abierto para la discusión de los resultados de las evaluaciones y brindar realimentación al estudiante.	21	78%	5	19%	1	4%	0	0%	0	0%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Area</b>	El talento humano docente que pertenece a su Área está abierto para la discusión de los resultados de las evaluaciones y brindar realimentación al estudiante.	4	67%	1	17%	0	0%	1	17%	0	0%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	El talento humano docente que pertenece a su Departamento está abierto para la discusión de los resultados, evaluaciones y brindar realimentación al participante.	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 30. Distribución Porcentual del Ítem 10.**

**Fuente:** Pérez (2014).

Con respecto a los resultados presentados en el gráfico 30, corresponden al indicador Desarrollo de otros, en estos se puede apreciar que el 78% de los docentes manifiesta que siempre está abierto para la discusión de los resultados de las evaluaciones y brindar realimentación al estudiante, mientras que 19% afirma que puede hacerlo casi siempre y 4% solo algunas veces.

En el caso de los Coordinadores de Área, señalaron que 67% del talento humano docente que pertenece a su Área siempre está abierto para la discusión de los resultados, evaluaciones y brindar realimentación al estudiante, por otra parte, 17% señaló lo logra casi siempre y un 17% casi nunca.

Para el Jefe de Departamento, el talento humano docente que pertenece a su Departamento casi siempre está abierto para la discusión de los resultados, evaluaciones y brindar realimentación al participante.

Los resultados presentados evidencian congruencia entre las opiniones expresadas por los Docentes y la apreciación que tienen los Coordinadores y el Jefe de Departamento, sin embargo, en el caso de los Coordinadores existe un 17% que expresa que el talento humano de su área casi nunca está abierto a la discusión de resultados, evaluaciones y a brindar realimentación, lo que pudiera sugerir que existen problemas en ese sentido en algunas de las áreas que componen el departamento.

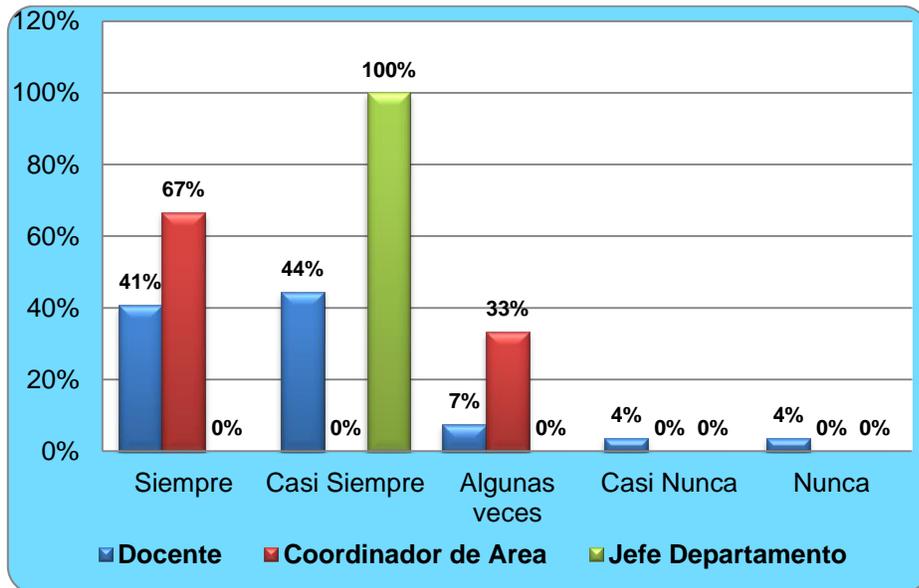
Al respecto, es importante destacar que la realimentación es una herramienta efectiva que brinda al facilitador la posibilidad de expresar al estudiante su apreciación sobre acciones, trabajos, palabras, a fin de mejorar su desempeño académico y personal, esto permitirá al alumno identificar las áreas de mejora y adelantar los cambios que sean necesarios para cerrar brechas. Este proceso debe ser oportuno, respetuoso y ofrecer información clara, para que el estudiante reciba un refuerzo positivo, de lo contrario perderá su propósito.

**Cuadro 33.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 16.**

Indicador: Liderazgo Inspirador													
Item 16		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Me preocupo por estimular lo mejor de las personas de mi entorno laboral.	11	41%	12	44%	2	7%	1	4%	1	4%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Area</b>	En su desempeño laboral los docentes que integran su Área se preocupan por estimular lo mejor de las personas en su entorno laboral.	4	67%	0	0%	2	33%	0	0%	0	0%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	En su desempeño laboral los docentes que integran su Departamento se preocupan por estimular lo mejor de las personas.	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 31. Distribución Porcentual del Ítem 16.**

**Fuente:** Pérez (2014).

En el gráfico 31, se muestran los resultados del indicador Liderazgo Inspirador, obtenidos a través del ítem 16 en los cuales se evidencia que 41% del talento humano docente afirma que se preocupa por estimular lo mejor de las personas de su entorno laboral, por otra parte, 44% manifiesta que puede hacerlo casi siempre, 7% solo algunas veces, mientras que 4% señala que lo logra casi nunca y un 4% no lo consigue nunca.

De la misma manera, los Coordinadores de Área consultados, sostienen que en su desempeño laboral 67% de los docentes que integran su Área siempre se preocupan por estimular lo mejor de las personas en su entorno laboral, al mismo tiempo indican que 33% tiene la capacidad de hacerlo algunas veces.

En lo que respecta al Jefe de Departamento, señala que en su desempeño laboral los docentes que integran su Departamento casi siempre se preocupan por estimular lo mejor de las personas.

En síntesis, se puede afirmar que los resultados presentados revelan que un alto porcentaje de los docentes, alrededor de 85%, sostiene que se preocupa por estimular lo mejor de las personas siempre o casi siempre, el Jefe de Departamento y los Coordinadores coinciden con esta apreciación, sin embargo los Coordinadores de Área, también expresan que 33% de sus docentes solo consigue interesarse por estimular lo mejor de las personas algunas veces. Asimismo, se puede señalar que estos resultados coinciden con los obtenidos para el indicador Empatía.

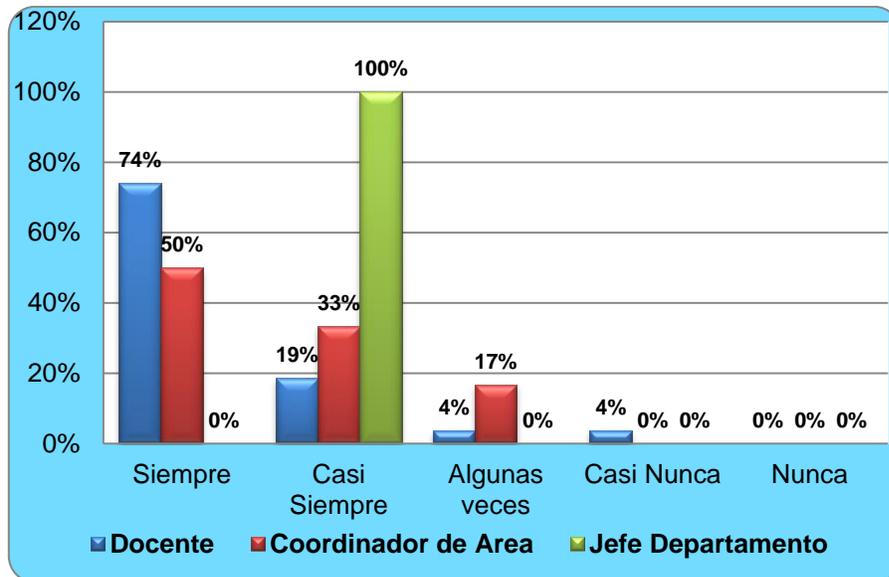
De acuerdo a lo expresado por Goleman (ob. cit), “los trabajadores más efectivos utilizan naturalmente su radar emocional para percibir cómo reaccionan los otros y afinan su propia respuesta para impulsar la interacción en la mejor dirección posible” (p. 210). Es conveniente destacar que, los facilitadores deben trabajar para crear un entorno laboral y académico caracterizado por la confianza y la libertad, que favorezca el intercambio de conocimiento, el aprendizaje y el trabajo en equipo.

**Cuadro 34.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 22.**

Indicador: Liderazgo Inspirador													
Item 22		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Guio a los estudiantes para crear un clima emocional positivo dentro del aula.	20	74%	5	19%	1	4%	1	4%	0	0%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Area</b>	Los docentes de su Área guían a sus estudiantes creando un clima emocional positivo dentro del aula.	3	50%	2	33%	1	17%	0	0%	0	0%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	Los docentes de su Departamento guían a sus estudiantes para crear un clima emocional positivo dentro del aula.	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 32. Distribución Porcentual del Ítem 22.**

**Fuente:** Pérez (2014).

En lo que se refiere a los resultados del ítem 22, se presentan en el gráfico 32, los cuales permiten apreciar que 74% del talento humano docente siempre puede guiar a los estudiantes para crear un clima emocional positivo dentro del aula, al mismo tiempo 19% lo consigue casi siempre, un 4% algunas y el 4% restante puede lograrlo casi nunca.

Por su parte, los Coordinadores de Área expresaron que 50% de los docentes de su Área siempre guían a sus estudiantes creando un clima emocional positivo dentro del aula, de igual forma 33% afirma que solo puede alcanzarlo casi siempre y un 17% algunas veces.

Igualmente, el Jefe de Departamento piensa que casi siempre los docentes de su Departamento guían a sus estudiantes para crear un clima emocional positivo dentro del aula.

De lo anterior, se desprende que las opiniones de los tres grupos consultados se orientan a señalar que el talento humano docente del Departamento de Estudios Básicos y Sociales siempre o casi siempre se preocupa por crear un clima emocional positivo en su aula de clase.

Es importante destacar que, 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, ob. cit: 208). Por tanto, 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.

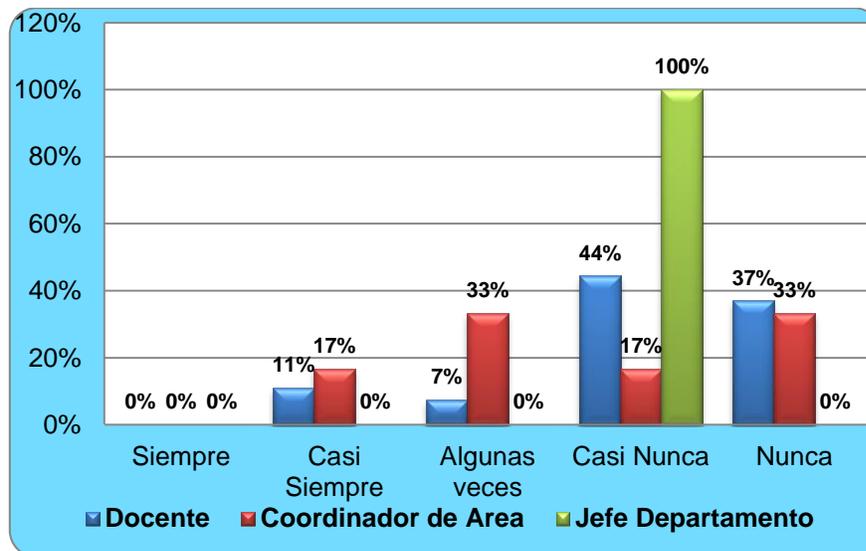
Asimismo, Goleman (ob. cit), destaca que las emociones se asemejan a los virus, porque se pueden contagiar fácilmente, los buenos sentimientos se contagian rápidamente y, en un grupo, pueden provocar mejoras significativas de desempeño, solo es cuestión de poseer la competencia para manejar y capitalizar las corrientes emocionales en operación.

**Cuadro 35.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 28.**

Indicador: Catalizador de cambio													
Item 28		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Soy resistente a cambiar o implementar cambios en mí.	0	0%	3	11%	2	7%	12	44%	10	37%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Área</b>	Los docentes que integran su Área son resistentes a cambiar o hacer cambios.	0	0%	1	17%	2	33%	1	17%	2	33%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	Los docentes que integran su Departamento son resistentes a cambiar o implementar cambios.	0	0%	0	0%	0	0%	1	100%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 33. Distribución Porcentual del Ítem 28.**

**Fuente:** Pérez (2014).

En lo que respecta al indicador Catalizador de cambio, medido a través del ítem 28, se muestran los resultados en el gráfico 33. En tal sentido, un 37% de los docentes manifiesta que nunca son resistentes a cambiar o implementar cambios, 44% afirma que casi nunca son resistentes, mientras que 7% muestra resistencia a cambiar algunas veces y un 11% casi siempre.

Por su parte, un 33% de los Coordinadores de Área expresaron que los docentes que integran su Área nunca son resistentes a cambiar o hacer cambios, un 17% piensa que casi nunca, por otra parte, 33% señala que algunas veces pueden mostrar resistencia a cambiar y un 17% es resistente casi siempre.

Con relación a lo que piensa el Jefe de Departamento, expreso que los docentes que integran su Departamento casi nunca son resistentes a cambiar o implementar cambios.

Cabe agregar que, los resultados presentados evidencian consistencia entre las opiniones expresadas por los tres grupos encuestados, asimismo, se observa congruencia con las cifras obtenidas a través del ítem 26 del indicador Adaptabilidad, situación que demuestra la presencia de algunas debilidades en esta área que requieren atención.

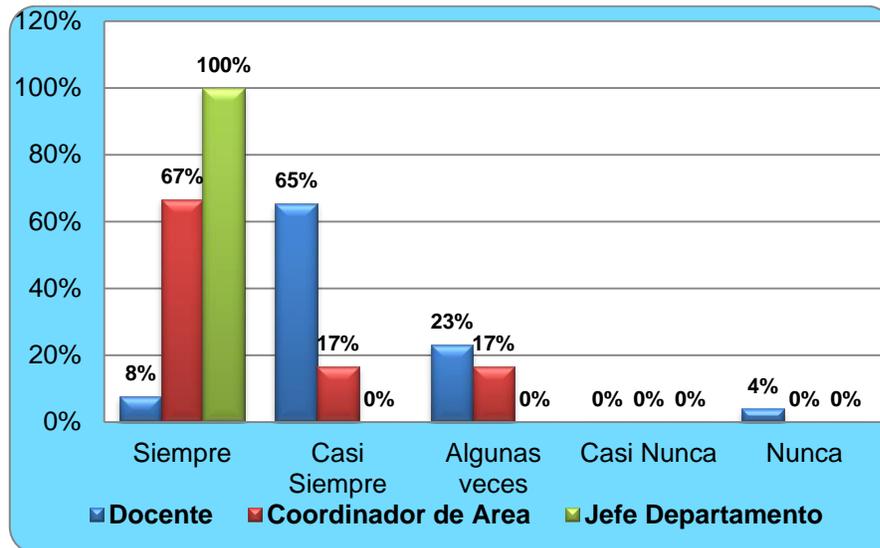
En este orden de ideas, las personas que manejan esta competencia “reconocer la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos; desafían el statu quo para reconocer la necesidad de cambio; son paladines del cambio y reclutan a otros para efectuarlo; sirven de modelo para el cambio que se espera de otros” (Goleman, ob. cit: 240). Los docentes están obligados a convertirse en verdaderos agentes de cambio, en promotores que dinamicen estos procesos; toda reforma o intento de mejora en la educación solo tendrá éxito con la participación activa y comprometida de los docentes.

**Cuadro 36.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 34.**

Indicador: Catalizador de cambio													
Item 34		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Personalmente conduzco las iniciativas de solución aunque sean innovadoras o poco aceptadas por el grupo.	2	8%	17	65%	6	23%	0	0%	1	4%	<b>26</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Área</b>	El talento humano docente de su Área conduce iniciativas de solución aunque sean innovadoras o poco aceptadas por el grupo.	4	67%	1	17%	1	17%	0	0%	0	0%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	El talento humano docente de su Departamento conduce iniciativas de solución aunque sean innovadoras o poco aceptadas por el grupo.	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 34. Distribución Porcentual del Ítem 34.**

**Fuente:** Pérez (2014).

En el gráfico 34, se presentan los resultados del indicador Catalizador de cambio, obtenidos a través del ítem 34, los cuales muestran que 8% de los docentes afirma que conduce las iniciativas de solución aunque sean innovadoras o poco aceptadas por el grupo, 65% señala que puede hacerlo casi siempre, por su parte, 23% expresa que es capaz de lograrlo algunas veces y 4% nunca.

Por otra parte, 67% de los Coordinadores de Área señalan que el talento humano docente de su Área siempre conduce iniciativas de solución aunque sean innovadoras o poco aceptadas por el grupo, mientras que 17% puede hacerlo casi siempre y un 17% algunas veces.

Con relación a la opinión del Jefe de Departamento, consideró que el talento humano docente de su Departamento siempre conduce iniciativas de solución aunque sean innovadoras o poco aceptadas por el grupo.

Es importante destacar que, los resultados obtenidos a través del ítem 34 no muestran la misma disposición de los docentes al cambio, obtenida a través de los indicadores 26 y 28, por otra parte, la opinión de los Coordinadores de Área se concentra en su mayoría en las opciones siempre y casi siempre, apreciación diferente a la expresada para los ítem 26 y 28.

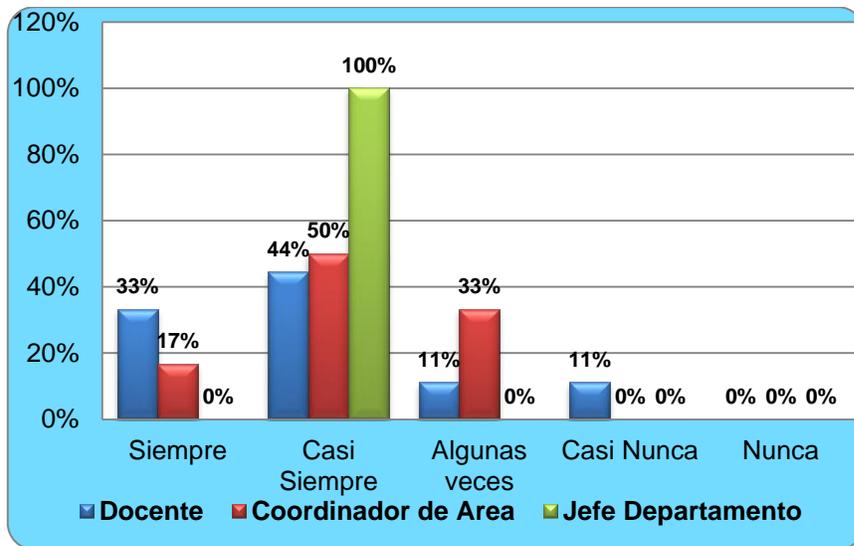
Los acelerados cambios que se han presentado en la escena mundial en las últimas décadas, exigen repensar la tareas que por mucho tiempo estuvieron asignadas a la educación, la escuela y al docente. Se dice que, en cierta ocasión, Einstein entregó a su asistente un examen para distribuir entre sus alumnos, al ver el examen el asistente objetó al Profesor que la evaluación tenía las mismas preguntas que el año anterior, por tanto, los estudiantes podrían conocer las respuestas, ante lo que Einstein contestó, las preguntas son las mismas, pero las respuestas son diferentes. “No pretendamos que las cosas cambien si siempre hacemos lo mismo”.

**Cuadro 37.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 38.**

Item 38		Indicador: Influencia										TOTAL	
		Alternativas										Fr	%
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)			
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Utilizo múltiples estrategias al tratar de convencer a los demás.	9	33%	12	44%	3	11%	3	11%	0	0%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Área</b>	Los docentes que pertenecen a su Área utilizan múltiples estrategias al tratar de convencer a los demás.	1	17%	3	50%	2	33%	0	0%	0	0%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	Los docentes de su Departamento utilizan múltiples estrategias al tratar de convencer a los demás.	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 35. Distribución Porcentual del Ítem 38.**

**Fuente:** Pérez (2014).

En el gráfico 35, se presentan los resultados del indicador Influencia, medidos a través del ítem 38. En efecto, las cifras muestran que 33% del talento humano docente señala que siempre utiliza múltiples estrategias al tratar de convencer a los demás, 44% afirma poder hacerlo casi siempre, mientras que 11% manifiesta lograrlo algunas veces y un 11% casi nunca.

Ahora bien, en el caso de los Coordinadores de Área, 17% sostiene que los docentes que pertenecen a su Área siempre utilizan múltiples estrategias al tratar de convencer a los demás, por su parte, 50% señala que los docentes a su cargo emplean múltiples estrategias para convencer a los demás casi siempre y un 33% algunas veces.

Finalmente, el Jefe de Departamento piensa que los docentes de su Departamento casi siempre utilizan múltiples estrategias al tratar de convencer a los demás.

De acuerdo a lo expresado por Goleman (ob. cit), las personas que poseen esta competencia pueden emplear estrategias de persuasión efectivas. En tal sentido, “son hábiles para convencer a la gente; ajustan sus presentaciones para agradar a los oyentes; usan estrategias complejas...; recurren a puestas en escena dramáticas, para establecer con claridad sus puntos de vista” (p. 212).

Es importante destacar que, para la corriente constructivista de la enseñanza-aprendizaje “la influencia educativa se debe entender en términos de la ayuda prestada a la actividad constructiva del alumno” (Coll, citado por Bustos 2011: 21), el aprendizaje requiere de un rol mediador, por tanto el docente guía y orienta en un proceso compartido de construcción del conocimiento.

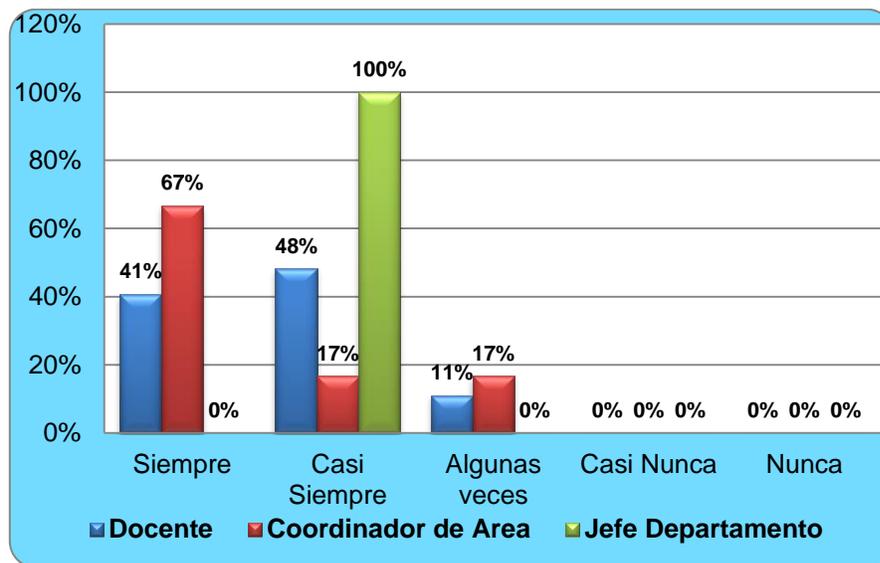
En este orden de ideas, una de las fuentes principales de influencia educativa, son las que tiene su origen en el profesor y sus interacciones con los alumnos, en este proceso la empatía es un elemento fundamental para que la influencia tenga un efecto positivo.

**Cuadro 38.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 41.**

Item 41		Indicador: Influencia										TOTAL	
		Alternativas										Fr	%
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)			
Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Cautivo a la audiencia cuando estoy realizando una presentación.	11	41%	13	48%	3	11%	0	0%	0	0%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Area</b>	Los docentes que pertenecen a su Área son capaces de cautivar a la audiencia cuando están realizando una presentación.	4	67%	1	17%	1	17%	0	0%	0	0%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	Los docentes que pertenecen a su Departamento son capaces de cautivar a la audiencia cuando están realizando una presentación.	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 36. Distribución Porcentual del Ítem 41.**

**Fuente:** Pérez (2014).

Con respecto al indicador Influencia, 41% de los docentes expresaron que siempre cautivan a la audiencia cuando están realizando una presentación, mientras que 48% señala que puede hacerlo casi siempre y 11% solo algunas veces.

En este orden de ideas, 67% de los Coordinadores de Área manifestaron que los docentes que pertenecen a su Área siempre son capaces de cautivar a la audiencia cuando están realizando una presentación, por otra parte, 17% señalaron que lo consiguen casi siempre y el 17% restante, solo puede hacerlo algunas veces.

Finalmente, el Jefe de Departamento afirmó que los docentes que pertenecen a su Departamento casi siempre son capaces de cautivar a la audiencia cuando están realizando una presentación.

Los resultados presentados, permiten evidenciar que existe coincidencia entre las opiniones expresadas por los grupos encuestados.

En tal sentido, en los procesos de influencia es fundamental establecer una conexión emocional positiva, el docente puede estar cargado de buenas intenciones, no obstante, si no logra conectarse con sus alumnos, no puede tener sobre ellos ningún tipo de influencia, porque no manejan los medios adecuados para hacer llegar el mensaje.

Es importante, que el docente considere que no solo es necesario disponer de recursos audiovisuales, gráficos o densos análisis estadísticos; si no se consigue captar la atención del público, “por muy brillante que sea nuestro intelecto, ese brillo se opaca si no sabemos persuadir. Esto vale especialmente para aquellas actividades en las que se requiere un alto nivel de facultades cognitivas...” (Goleman, 2010: 216).

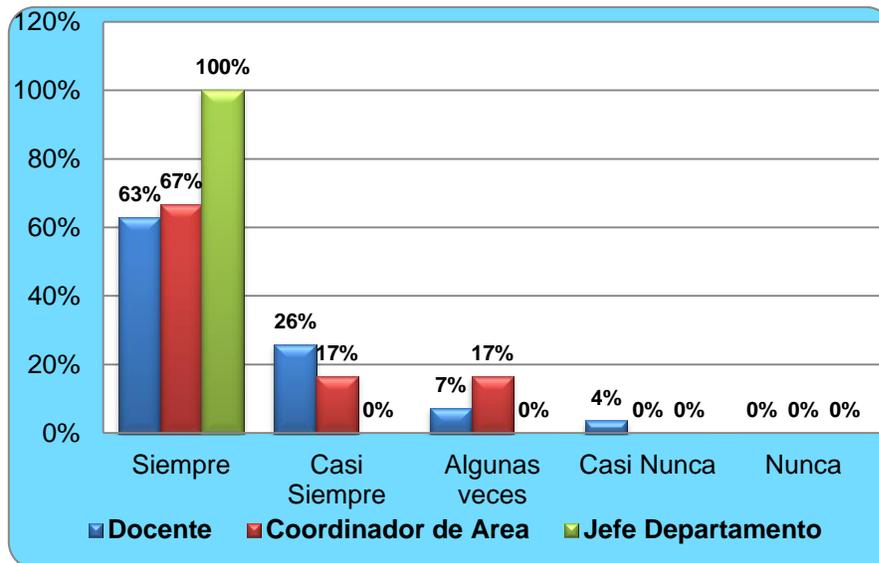
Por tanto, el docente no solo debe poseer competencias pedagógicas que le permitan participar en el proceso de formación de sus alumnos, debe contar también con un conjunto de competencias humanas, para de esta manera contribuir con el desarrollo integral del individuo.

**Cuadro 39.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 44.**

Indicador: Manejo de Conflictos													
Item 44		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Trato de resolver los conflictos mediante la búsqueda de una solución que atienda los intereses de la organización.	17	63%	7	26%	2	7%	1	4%	0	0%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Área</b>	Los docentes que pertenecen a su Área tratan de resolver los conflictos mediante la búsqueda de una solución que atienda los intereses de la organización.	4	67%	1	17%	1	17%	0	0%	0	0%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	Los docentes que pertenecen a su Departamento tratan de resolver los conflictos mediante la búsqueda de una solución que atienda los intereses de la organización.	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 37. Distribución Porcentual del Ítem 44.**

**Fuente:** Pérez (2014).

En el indicador Manejo de conflictos, específicamente en cuanto al ítem 44, se tiene que 63% de los docentes encuestados afirma que siempre trata de resolver los conflictos mediante la búsqueda de una solución que atienda los intereses de la organización, mientras que 26% afirma que puede lograrlo casi siempre, un 7% solo algunas veces y el restante 4% casi nunca.

Asimismo, en relación con la opinión de los Coordinadores de Área, 67% de los encuestados afirmó que los docentes a su cargo, siempre tratan de resolver los conflictos mediante la búsqueda de una solución que atienda los intereses de la organización, por otra parte, 17% sostuvo que trata de hacerlo casi siempre y 17% algunas veces.

En lo que respecta al Jefe de Departamento, señaló que los docentes que pertenecen a su Departamento siempre tratan de resolver los conflictos mediante la búsqueda de una solución que atienda los intereses de la organización.

De acuerdo a la opinión expresada por la mayoría de las personas consultadas, los docentes del Departamento de Estudios Básicos y Sociales, siempre tratan de resolver los conflictos a través de soluciones ajustadas a los intereses de la organización.

Según Goleman (ob. cit), la competencia de manejar conflictos está relacionada con negociar y solucionar diferencias, en tal sentido, las personas que la poseen “manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles; detectan los potenciales conflictos, poner al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos; alientan el debate y la discusión franca; orquestan soluciones que benefician a todos” (p. 222).

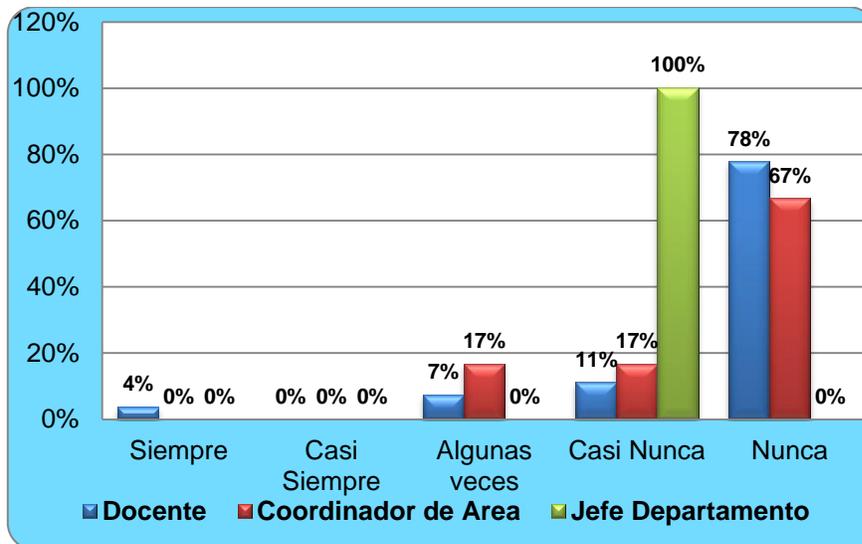
Los conflictos están presentes en el día a día de los seres humanos, algunas veces como protagonistas otras como espectadores, pero según sea el caso siempre será necesario tener habilidades para manejarlos y negociar. Los docentes deben manejar los conflictos que se presentan en su entorno laboral y, por otra parte, a desarrollar esta competencia en sus alumnos.

**Cuadro 40.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 47.**

Indicador: Manejo de Conflictos													
Item 47		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Permito que los conflictos se propaguen.	1	4%	0	0%	2	7%	3	11%	21	78%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Área</b>	Los docentes adscritos a su Área permiten que los conflictos en su entorno laboral se propaguen.	0	0%	0	0%	1	17%	1	17%	4	67%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	Los docentes adscritos a su Departamento permiten que los conflictos en su entorno laboral se propaguen.	0	0%	0	0%	0	0%	1	100%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 38. Distribución Porcentual del Ítem 47.**

**Fuente:** Pérez (2014).

En el gráfico 38, se pueden apreciar los resultados para el indicador Manejo de conflictos, medido a través del ítem 47. Al respecto, se puede apreciar que 78% del talento humano docente consultado expresó que nunca permite que los conflictos se propaguen, mientras que 11% afirma que casi nunca, por su parte, 7% señaló que puede permitirlo algunas veces y 4% siempre.

De igual modo, 67% de los Coordinadores de Área indicó que los docentes adscritos a su Área nunca permiten que los conflictos en su entorno laboral se propaguen, otro 17% señala que casi nunca lo permite y 17% admite que puede permitirlo algunas veces.

Finalmente, el Jefe de Departamento señaló que los docentes adscritos a su Departamento casi nunca permiten que los conflictos en su entorno laboral se propaguen.

En líneas generales, los docentes encuestados coinciden en afirmar su orientación a evitar que los conflictos en su entorno laboral se propaguen, cifras que se ajustan a las opiniones expresadas con respecto al ítem 44, manejo de conflictos.

Cabe agregar que, una organización nace producto de la unión de un conjunto de personas encaminadas a lograr un fin común; no obstante en todo grupo de personas el conflicto es una realidad latente, por tal motivo, “la gente capaz de resolver conflictos y evitar disturbios es vital en cualquier empresa” (Goleman, ob. cit: 224).

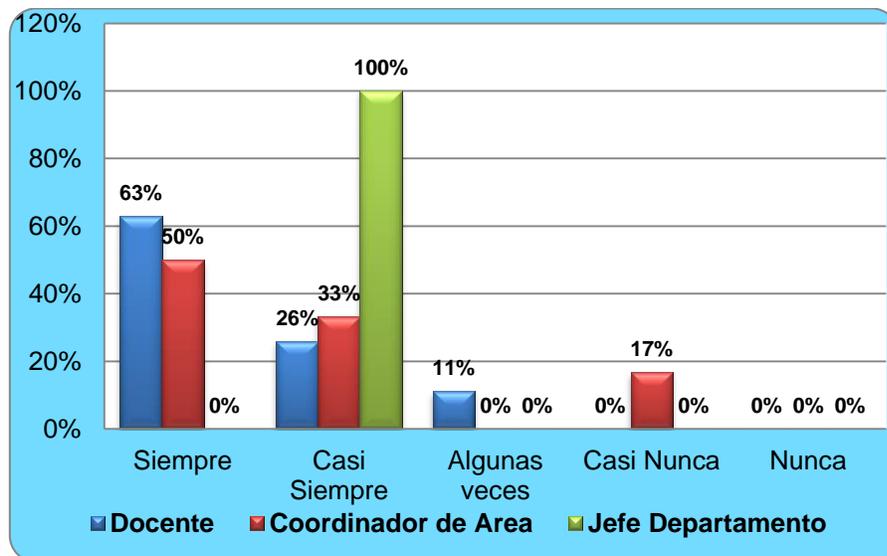
En el caso específico del docente universitario, los procesos de interacción docente-alumno son fundamentales para el desarrollo de cualquier proceso de aprendizaje, por tanto la percepción que maneje cada uno de los involucrados acerca de su interacción intervendrá de forma importante en la conducta y desempeño de ambos.

**Cuadro 41.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 50.**

Indicador: Trabajo en Equipo													
Item 50		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Coopero con los demás en mi entorno laboral.	17	63%	7	26%	3	11%	0	0%	0	0%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Área</b>	El talento humano docente de su Área coopera con los demás en su entorno laboral.	3	50%	2	33%	0	0%	1	17%	0	0%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	El talento humano de su Departamento coopera con los demás en su entorno laboral.	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 39. Distribución Porcentual del Ítem 50.**

**Fuente:** Pérez (2014).

En el gráfico 39, se observan los resultados para el indicador Trabajo en Equipo, obtenidos del ítem 50. En tal sentido, 63% del talento humano docente encuestado afirmó que siempre cooperación los demás en su entorno laboral, 26% señaló que es capaz de hacerlo casi siempre y 11% solo lo consigue algunas veces.

En lo que se refiere a los Coordinadores de Área, 50% expresó que los docentes de su Área siempre cooperan con los demás en su entorno laboral, mientras que 33% puede lograrlo casi siempre y 17% casi nunca.

Por último, el Jefe de Departamento señaló que el talento humano de su Departamento casi siempre coopera con los demás en su entorno laboral.

Con respecto a los resultados obtenidos, se evidencia que la mayoría de los docentes muestra una alta disposición a cooperar con los demás, lo cual es natural en su condición de ser humano, producto de la cooperación nace el trabajo en equipo que conlleva respeto y disposición a ayudar.

Según Goleman (ob. cit), igual que sucede con los individuos, la IE es un factor fundamental para los equipos de excelencia. Desde hace un tiempo, es cada vez mayor el número de organizaciones que sustentan su actividad organizacional en el trabajo en equipo, si bien en la organización de forma natural suceden procesos de interacción entre personas, los equipos otorgan mayor importancia a la capacidad que tienen los individuos de coordinar esfuerzos y trabajar juntos.

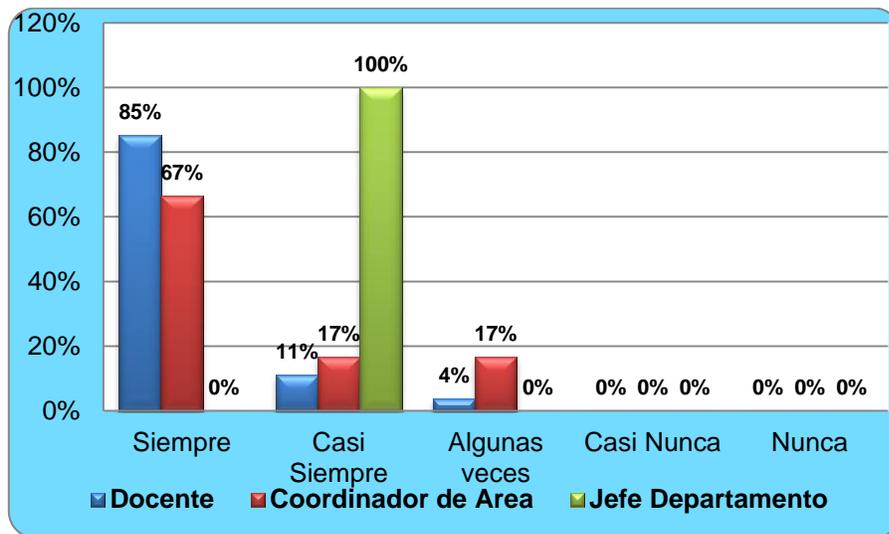
En efecto, esta realidad tiene gran relevancia al considerar que se está transitando una nueva era de la sociedad del conocimiento, al respecto, el Profesor Tasaka (2013) de la Universidad de Tama (Tokyo), afirma que la universidad debe ser participante activa de ecosistemas de conocimiento, donde exista mucha gente que tiene libertad para moverse e intercambiar ideas, para establecer alianzas, conformando verdaderas redes de colaboración: sociales, de investigación y transferencia tecnológica.

**Cuadro 42.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 52.**

Indicador: Trabajo en Equipo													
Item 52		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	En un grupo de estudiantes, animo la participación.	23	85%	3	11%	1	4%	0	0%	0	0%	27	100%
<b>Coordinador de Area</b>	Los docentes de su Área promueven la participación de sus estudiantes.	4	67%	1	17%	1	17%	0	0%	0	0%	6	100%
<b>Jefe Departamento</b>	Los docentes de su Departamento promueven la participación de sus estudiantes.	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	1	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 40. Distribución Porcentual del Ítem 52.**

**Fuente:** Pérez (2014).

En lo que respecta al indicador Trabajo en Equipo, medido a través del ítem 52, se puede apreciar que 85% de los docentes señalaron que en un grupo de estudiantes siempre animan la participación, mientras 11% señala que es capaz de hacerlo casi siempre y 4% algunas veces.

Ahora bien, 67% de los Coordinadores de Área manifestó que los docentes de su Área siempre promueven la participación de sus estudiantes, por otra parte, 17% afirma que pueden lograrlo casi siempre y un 17% algunas veces.

En el caso del Jefe de Departamento, expresó que los docentes de su Departamento casi siempre promueven la participación de sus estudiantes. Dentro de este marco, se debe estimular la inteligencia colectiva para conseguir buenas ideas, el docente debe tener siempre presente el refrán: “dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo”, en consecuencia debe orientar el aprendizaje hacia un proceso participativo y autodirigido, que implique el hacer, experimentar, llevar el proceso a la realidad, vincularlo con la vida cotidiana para que el estudiante tenga la oportunidad de sentir, pensar y actuar.

En este orden de ideas, López (citado por Fernández, 2006), destaca que la metodología participativa permite:

Promover la motivación y la comunicación, favorecer los procesos de intercambio de conocimientos, experiencias, vivencias y sentimientos, promover la construcción colectiva de conocimientos, estimular la comunicación interpersonal, conceder protagonismo y participación al alumno y motivarle para que comparta, intercambie, reflexione, proyecte, emprenda y resuelva (p. 313).

Por tanto, los docentes deben crear el ambiente propicio que motive al estudiante, que favorezca el desarrollo integral del ser humano.

## Desempeño Laboral

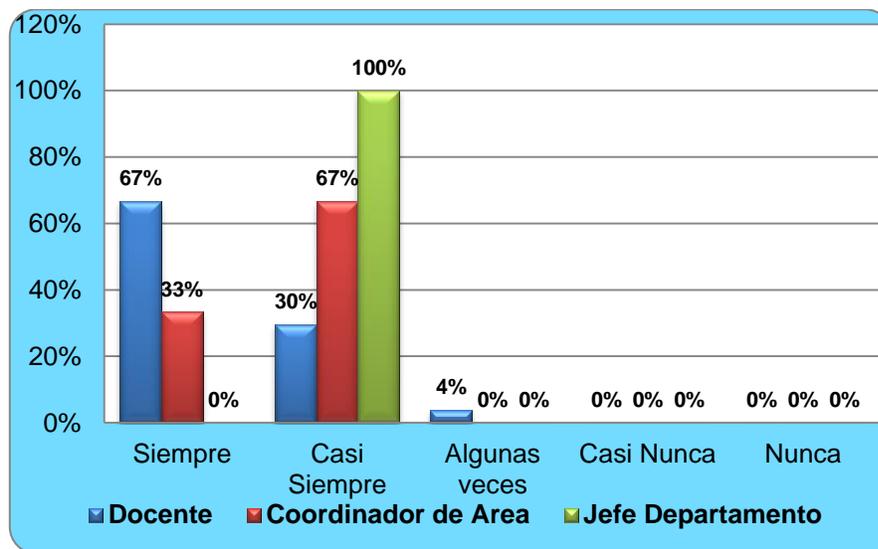
### 1. Modelos de Desempeño

#### Cuadro 43.

#### Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 5.

Indicador: Desempeño de Tareas													
Item 5		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Utilizo recursos didácticos y materiales curriculares coherentes con los objetivos del aprendizaje.	18	67%	8	30%	1	4%	0	0%	0	0%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Area</b>	Los docentes adscritos a su Área utilizan recursos didácticos y materiales curriculares coherentes con los objetivos del aprendizaje.	2	33%	4	67%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	Los docentes adscritos a su Departamento utilizan recursos didácticos y materiales curriculares coherentes con los objetivos del aprendizaje.	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 41. Distribución Porcentual del Ítem 5.**

**Fuente:** Pérez (2014).

En el gráfico 41, relacionado con el indicador Desempeño de tareas, específicamente con el ítem 5, se puede apreciar que 67% de los docentes manifestó que siempre utiliza recursos didácticos y materiales curriculares coherentes con los objetivos del aprendizaje, mientras que 30% afirma que puede hacerlo casi siempre y un 4% algunas veces.

Con relación a los Coordinadores de Área, 33% manifestó que los docentes adscritos a su Área siempre utilizan recursos didácticos y materiales curriculares coherentes con los objetivos del aprendizaje, por su parte, 67% señaló que consiguen lograrlo casi siempre.

Asimismo, el Jefe de Departamento afirmó que los docentes que pertenecen a su Departamento, casi siempre utilizan recursos didácticos y materiales curriculares coherentes con los objetivos del aprendizaje.

Cabe agregar que, los resultados obtenidos evidencian consistencia en la opinión expresada por los tres grupos encuestados.

De acuerdo a lo expresado por Pérez (2012), “una de las características del aprendizaje y desempeño es conocer su alcance original y tiene que ver directamente con el logro de objetivos (o tareas asignadas)” (p. 3). En la actualidad el desempeño docente es un factor fundamental para la calidad de todo proceso de enseñanza-aprendizaje, en tal sentido es importante delimitar cuales son los elementos que determinan la eficacia y eficiencia del desempeño, atendiendo a los objetivos pedagógicos planteados y las competencias que se quieren desarrollar en los socios de aprendizaje.

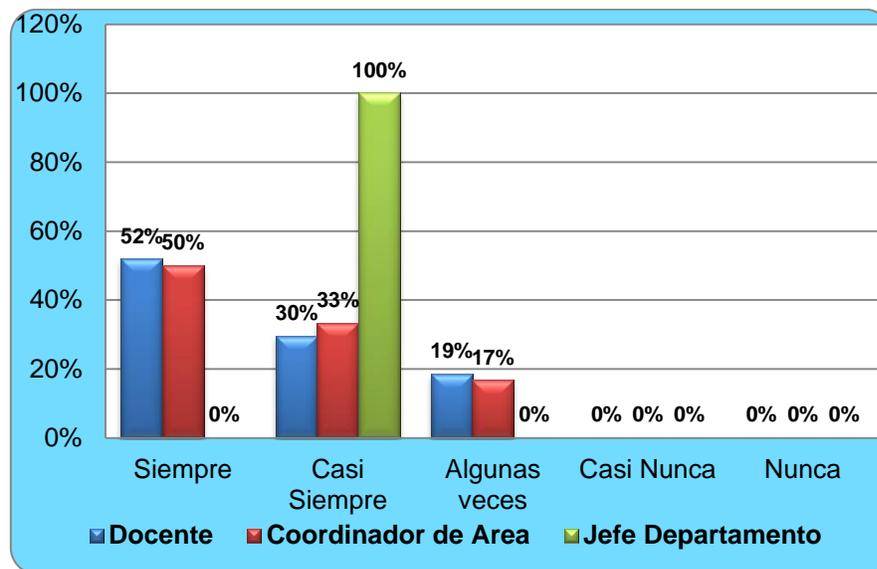
En consecuencia, “el desempeño idóneo se refiere al equilibrio que debe tener el docente en la aplicación de los tres criterios de desempeño que en este caso están compuestos por el saber ser, saber hacer y saber conocer” (p. 6). En efecto, enseñar solo es posible si el docente tiene el dominio de un área de conocimiento, posee la destreza de comunicarse y conoce las estrategias pedagógicas. La ausencia o pobre desarrollo de las destrezas asociadas a una tarea está asociado a una deficiente ejecución de la misma.

**Cuadro 44.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 11.**

Indicador: Desempeño de Tareas													
Item 11		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Empleo estrategias motivacionales que despierten el interés del estudiante.	14	52%	8	30%	5	19%	0	0%	0	0%	27	100%
<b>Coordinador de Área</b>	El talento humano docente vinculado a su Área emplea estrategias motivacionales que despierten el interés del estudiante.	3	50%	2	33%	1	17%	0	0%	0	0%	6	100%
<b>Jefe Departamento</b>	El talento humano docente vinculado a su Departamento emplea estrategias motivacionales que despierten el interés del estudiante.	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	1	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 42. Distribución Porcentual del Ítem 11.**

**Fuente:** Pérez (2014).

En el gráfico 42, se pueden observar los resultados obtenidos para el ítem 11 del indicador Desempeño de tareas, en el cual 52% de los docentes encuestados señala que siempre emplea estrategias motivacionales que despierten el interés del estudiante, por otra parte, 30% afirma que lo consigue casi siempre y 19% puede emplear estas estrategias algunas veces.

En lo que respecta a los Coordinadores de Área, 50% de los consultados señaló que el talento humano docente vinculado a su Área siempre emplea estrategias motivacionales que despierten el interés del estudiante, mientras que 30% afirmó que sus docentes pueden hacerlo casi siempre y 17% consideró que pueden lograrlo algunas veces.

Por su parte, el Jefe de Departamento expresó que el talento humano docente vinculado a su Departamento casi siempre emplea estrategias motivacionales que despierten el interés del estudiante.

Como se puede apreciar, los resultados presentados muestran sincronía en los puntos de vista de los tres grupos de encuestados.

La mayoría de los investigadores sobre la motivación coinciden que este proceso es el resultado de factores intrínsecos y extrínsecos, asociados los primeros al individuo y los segundos, al contexto. En tal sentido, Expósito y Manzano (citado por Steinmann, Bosch y Aiassa, 2013) “la motivación escolar conlleva una compleja interrelación de componentes cognitivos, afectivos, sociales y de carácter académico que se encuentran involucrados y que, de una manera, tienen que ver con las actuaciones de los estudiantes y de los profesores” (p. 587).

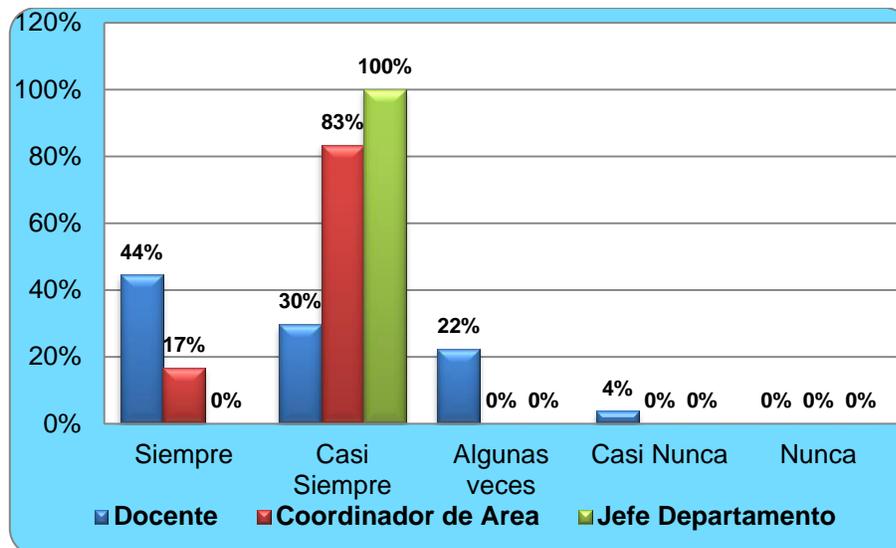
Por tanto, la motivación es un elemento importante a la luz de los procesos educativos y un tema de gran interés para los miembros de la comunidad universitaria, por cuanto determina el interés y disposición del alumno frente al aprendizaje.

**Cuadro 45.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 17.**

Indicador: Desempeño Contextual													
Item 17		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Me siento integrado (a) a un equipo de trabajo.	12	44%	8	30%	6	22%	1	4%	0	0%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Area</b>	Los docentes vinculados a su Área se sienten integrados a un equipo de trabajo.	1	17%	5	83%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	Los docentes vinculados a su Departamento se sienten integrados a un equipo de trabajo.	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 43. Distribución Porcentual del Ítem 17.**

**Fuente:** Pérez (2014).

A continuación, se muestran los resultados del indicador Desempeño contextual a través de su ítem 17, los cuales evidencian que 44% del talento humano docente encuestado manifestó que siempre se siente integrado (a) a un equipo de trabajo, mientras que 30% expresó que puede sentirlo casi siempre, 22% solo algunas veces y 4% casi nunca.

De igual modo, los Coordinadores de Área, 17% señalan que los docentes vinculados a su Área siempre se sienten integrados a un equipo de trabajo, por otra parte, 83% manifiesta que casi siempre.

En relación con la opinión del Jefe de Departamento, expresó que los docentes vinculados a su Departamento casi siempre se sienten integrados a un equipo de trabajo.

Los resultados presentados, muestran diferencias entre la percepción de los Coordinadores de Área y el Jefe de Departamento con respecto a los docentes. Por cuanto, un grupo que representa aproximadamente el 26% de los docentes consultados manifiesta que se sienten integrados a un equipo de trabajo solo algunas veces o casi nunca.

Al respecto, es importante considerar que el comportamiento del talento humano es el resultado de la percepción que éste tiene sobre los factores organizacionales existentes. En este orden de ideas, Pérez (citada por Pérez, Maldonado y Uzcategui, 2006), señala que el clima organizacional es:

Un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo (p. 238).

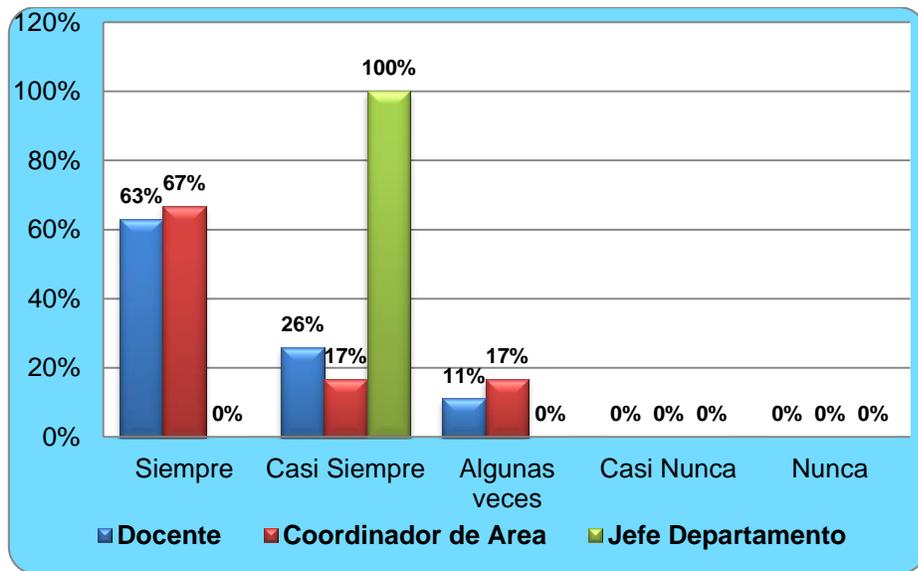
Por tanto, compartir objetivos comunes, lograr sinergia en el trabajo, relaciones positivas entre compañeros, estilos participativos generan el ambiente propicio para el desarrollo de equipos efectivos y determina la productividad individual, grupal y organizacional.

**Cuadro 46.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 23.**

Indicador: Desempeño Contextual													
Item 23		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Muestro solidaridad con los diferentes actores de la comunidad universitaria (estudiantes, compañeros de trabajo, supervisores).	17	63%	7	26%	3	11%	0	0%	0	0%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Area</b>	Los docentes vinculados a su Área muestran solidaridad con los diferentes actores de la comunidad universitaria (estudiantes, compañeros de trabajo, supervisores).	4	67%	1	17%	1	17%	0	0%	0	0%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	Los docentes vinculados a su Departamento muestran solidaridad con los diferentes actores de la comunidad universitaria (estudiantes, compañeros de trabajo, supervisores).	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 44. Distribución Porcentual del Ítem 23.**

**Fuente:** Pérez (2014).

En cuanto a los resultados del indicador Desempeño contextual, obtenidos del ítem 23, se puede observar que 63% de los docentes consultados afirman que siempre son capaces de mostrar solidaridad con los diferentes actores de la comunidad universitaria (estudiantes, compañeros de trabajo, supervisores), 26% señala que puede hacerlo casi siempre y 11% algunas veces.

Con relación a la percepción de los Coordinadores de Área, 67% de los docentes encuestados expresan que los docentes vinculados a su Área siempre muestran solidaridad con los diferentes actores de la comunidad universitaria (estudiantes, compañeros de trabajo, supervisores), mientras que 17% lo consigue casi siempre y 17% algunas veces.

Finalmente, el Jefe de Departamento señaló que los docentes vinculados a su Departamento casi siempre muestran solidaridad con los diferentes actores de la comunidad universitaria (estudiantes, compañeros de trabajo, supervisores).

Los resultados presentados, evidencian una percepción similar en los tres grupos encuestados.

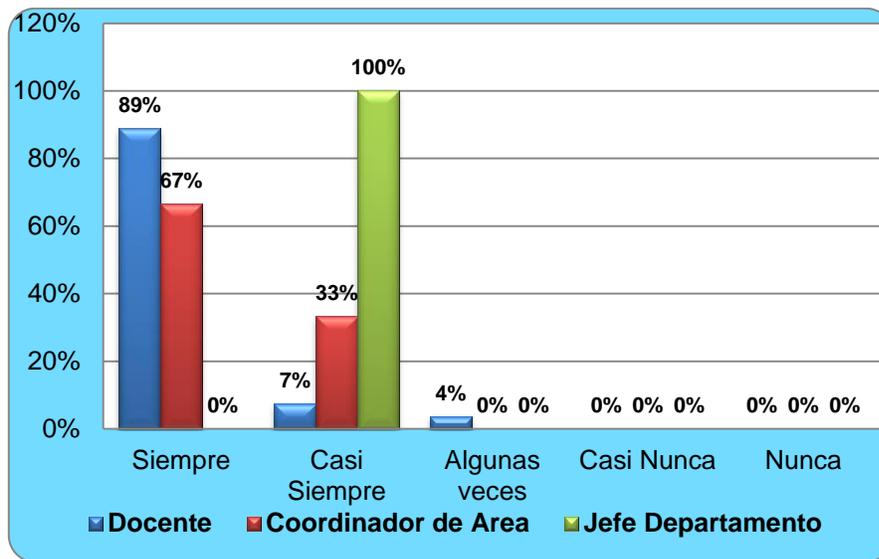
Cabe agregar que, entre los factores que determinan el desempeño contextual, se pueden citar los siguientes: (a) contextual interpersonal; (b) contextual sobre las tareas; (c) contextual organizacional; y (d) adaptación e innovación (Varela y Salgado, 2010). En tal sentido, el factor contextual interpersonal está asociado a conductas orientadas a conseguir beneficios para los compañeros de trabajo, para lo cual la solidaridad es un factor determinante para activar este tipo de conductas en el individuo, que se traduce en intereses comunes, objetivos compartidos y tareas comunes.

**Cuadro 47.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 29.**

Indicador: Desempeño Contraproductivo													
Item 29		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Mantengo el respeto mutuo en las interacciones con los estudiantes.	24	89%	2	7%	1	4%	0	0%	0	0%	27	100%
<b>Coordinador de Area</b>	Los docentes vinculados su Área mantienen el respeto mutuo en las interacciones con los estudiantes.	4	67%	2	33%	0	0%	0	0%	0	0%	6	100%
<b>Jefe Departamento</b>	Los docentes vinculados a su Departamento mantienen el respeto mutuo en las interacciones con los estudiantes.	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	1	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 45. Distribución Porcentual del Ítem 29.**

**Fuente:** Pérez (2014).

En el gráfico 45, se muestran los resultados del indicador Desempeño contraproduktivo obtenidos por medio del ítem 29. En tal sentido, 89% del talento humano docente consultado expresó que mantiene el respeto mutuo en las interacciones con los estudiantes, por su parte, 7% afirmó que puede hacerlo casi siempre, mientras que 4% manifestó que lo consigue algunas veces.

Ahora bien, los Coordinadores de Área, señalan que 67% de los docentes vinculados su Área siempre mantienen el respeto mutuo en las interacciones con los estudiantes y 33% puede lograrlo casi siempre.

Con respecto a la percepción del Jefe de Departamento, manifestó que los docentes vinculados a su Departamento casi siempre mantienen el respeto mutuo en las interacciones con los estudiantes.

Los resultados presentados, evidencian sincronía en las opiniones expresadas por docentes, coordinadores y jefe.

Es importante destacar que, desde hace algunas décadas se viene discutiendo sobre el tema de la educación y los principales elementos que intervienen en los proceso de enseñanza-aprendizaje, hoy está claro que educar no solo es instruir o transmitir un conjunto de conocimientos. La educación implica el desarrollo integral del individuo, es decir, incluye aspectos cognitivos, pero también psicológicos, biológicos, sociales y axiológicos, por cuanto educar también implica un proceso de formación en valores.

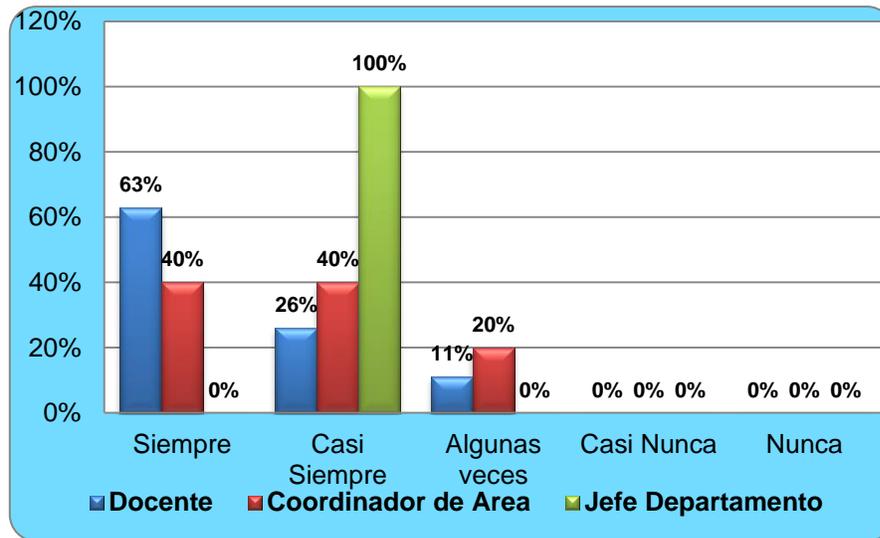
Dentro de este marco, un valor fundamental y base fundamental de las relaciones entre los seres humanos y la convivencia, es el respeto. En este sentido, el desempeño del docente y de los alumnos estará en función de la atmosfera de respeto mutuo que se establezca en las interacciones entre ellos, esto propiciara el interés, motivación y confianza en el estudiante, situación que permitirá el desarrollo de la actividad docente enmarcada en el dialogo y la tolerancia.

**Cuadro 48.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 35.**

Indicador: Desempeño Contraproductivo													
Item 35		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Me identifico con la misión y visión de la organización donde trabajo.	17	63%	7	26%	3	11%	0	0%	0	0%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Area</b>	El talento humano docente vinculado a su Área se identifica con la misión y visión de la institución donde labora.	2	40%	2	40%	1	20%	0	0%	0	0%	<b>5</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	El talento humano docente adscrito a su Departamento se identifica con la misión y la visión de la institución donde labora.	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 46. Distribución Porcentual del Ítem 35.**

**Fuente:** Pérez (2014).

En lo que se refiere al ítem 35 correspondiente al indicador Desempeño contraproduktivo, se tiene que el 63% de los docentes encuestados expresó que siempre se identifica con la misión y visión de la organización donde trabaja, por otra parte, 26% señaló que casi siempre puede estar identificado con la misión y visión de la UCLA, y finalmente un 11% afirmó que solo logra conseguirlo algunas veces.

Del mismo modo, 40% de los Coordinadores de Área manifestó que el talento humano docente vinculado a su Área casi siempre se identifica con la misión y visión de la institución donde labora, mientras que 40% puede hacerlo casi siempre y 20% algunas veces.

Por último, el Jefe de Departamento piensa que el talento humano docente adscrito a su Departamento casi siempre se identifica con la misión y la visión de la institución donde labora.

Al considerar los resultados obtenidos, es posible afirmar que los docentes que pertenecen al Departamento de Estudios Básicos y Sociales están identificados con la misión y la visión de la institución donde trabajan.

Resulta oportuno destacar que, toda organización necesita definir una visión y una misión claras como requisito fundamental para alcanzar el éxito, pero no solo es preciso tener claro de dónde viene, hacia dónde va o que hace, sino que todos estos elementos deben ser conocidos y compartidos por los miembros de la organización, por cuanto es el marco general que debe guiar el funcionamiento general de la entidad.

De acuerdo a lo expresado por Blanco (2010), los lineamientos estratégicos “no se establecen sólo para ser mostrados en un afiche a la entrada de la empresa, para ocupar un espacio en la sección «Nosotros» de su página de Internet o para cumplir algún requisito de certificación de calidad” (p. 45). Es necesario comunicarlos y hacer que la gente se identifique con ellos para conseguir resultados positivos, por tanto, alinear el capital humano es una de las responsabilidades de todo gerente.

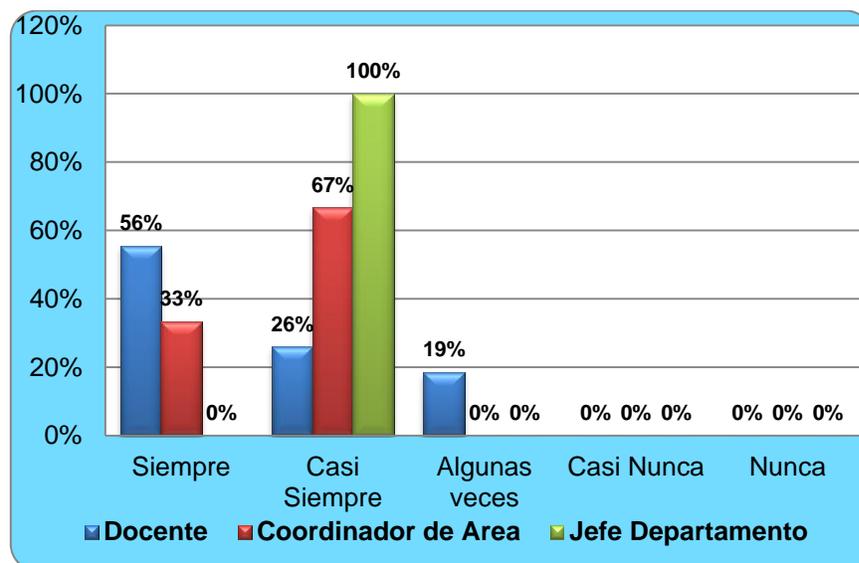
## 2. Factores determinantes del Desempeño

### Cuadro 49.

#### Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 6.

Indicador: Competencias													
Item 6		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Empleo estrategias de enseñanza innovadoras de acuerdo a las características de los estudiantes y los contenidos que se quieren presentar.	15	56%	7	26%	5	19%	0	0%	0	0%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Area</b>	Los docentes adscritos a su Área emplean estrategias innovadoras de enseñanza de acuerdo a las características de los estudiantes y los contenidos que se quieren presentar.	2	33%	4	67%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>5</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	Los docentes de su Departamento emplean estrategias de enseñanza innovadoras de acuerdo a las características de los estudiantes y los contenidos que se quieren presentar.	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 47. Distribución Porcentual del Ítem 6.**

**Fuente:** Pérez (2014).

En el gráfico 47, se pueden observar los resultados del indicador Competencias conseguidos a través del ítem 6, por medio de los cuales se aprecia que 56% de los docentes expresó que emplea estrategias de enseñanza innovadoras de acuerdo a las características de los estudiantes y los contenidos que se quieren presentar, 26% señaló que es capaz de hacerlo casi siempre y el restante 19% algunas veces.

Por otra parte, el 33% de los Coordinadores de Área señaló que los docentes adscritos a su Área siempre emplean estrategias innovadoras de enseñanza de acuerdo a las características de los estudiantes y los contenidos que se quieren presentar, mientras que 67% manifestó que lo consiguen casi siempre.

Finalmente, el Jefe de Departamento opina que los docentes de su Departamento casi siempre emplean estrategias de enseñanza innovadoras de acuerdo a las características de los estudiantes y los contenidos que se quieren presentar.

Dentro de este marco, Martínez (2011), señala que:

Hoy día, dada la velocidad de cambio, no hay modo de descubrir las necesidades futuras, sino a muy corto plazo, ya que la complejidad de la vida actual crea muchas situaciones incontrolables e impredecibles, llenas de incertidumbre y de azar. Esto cuestiona los currículos y programas fijos; por ello, los entrenamientos a largo plazo son inadecuados, ya que cautivan el futuro; más bien, se hace necesaria una actualización continua (p. 120).

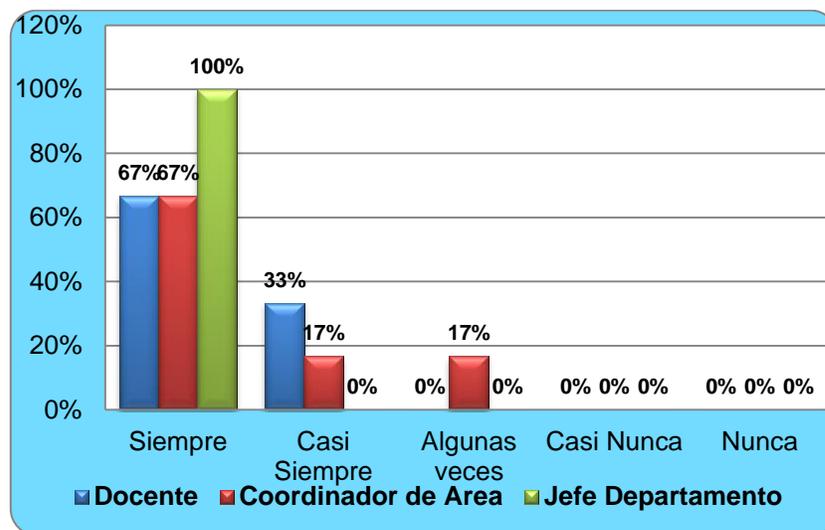
Por tanto, el docente debe tener presente que en la actualidad la información está disponible para ser utilizada. En efecto, la Web 2.0 ha convertido la web en una plataforma para la publicación y producción de contenidos y aplicaciones por parte de cualquier usuario; una comunidad de usuarios activos que colaboran constantemente, en tal sentido, lo importante no será el conocimiento sino la sabiduría, algo que no se puede conseguir en un texto, es necesario estimular la creatividad (Tasaka, 2013).

**Cuadro 50.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 12.**

Indicador: Competencias													
Item 12		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Demuestro estabilidad emocional, autonomía y seguridad en mí labor diaria.	18	67%	9	33%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Área</b>	Los docentes adscritos a su Área demuestran estabilidad emocional, autonomía y seguridad en su labor diaria.	4	67%	1	17%	1	17%	0	0%	0	0%	<b>5</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	Los docentes adscritos a su Departamento demuestran estabilidad emocional, autonomía y seguridad en su labor diaria.	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 48. Distribución Porcentual del Ítem 12.**

**Fuente:** Pérez (2014).

A continuación se muestran los resultados del indicador Competencias obtenidos del ítem 12, los cuales permiten apreciar que 67% de los docentes consultados manifestó que siempre demuestra estabilidad emocional, autonomía y seguridad en su labor diaria, mientras que 33% afirmó que está en capacidad de hacerlo casi siempre.

Por su parte, 67% de los Coordinadores de Área afirmó que los docentes a su cargo siempre demuestran estabilidad emocional, autonomía y seguridad en su labor diaria, por su parte el 17% expresa que pueden lograrlo casi siempre y 17% señala que solo algunas veces.

En lo que respecta a la opinión del Jefe de Departamento, afirmó que los docentes adscritos a su Departamento siempre demuestran estabilidad emocional, autonomía y seguridad en su labor diaria.

Es importante destacar que los resultados presentados muestran acuerdo en la apreciación de los grupos encuestados. En tal sentido, se aprecia congruencia con los resultados del Ítem 19, para el cual la mayoría del talento humano consultado afirmó que los docentes confían en su capacidad de trabajo.

Sin embargo, es importante analizarlos también en contraste con la información obtenida de los ítems 2 y 8 referidos al autocontrol emocional, por cuanto aunque en su mayoría los grupos encuestados expresaron que los docentes eran capaces de reconocer e interpretar sus emociones, los resultados referidos al autocontrol emocional los muestran poco competentes al momento de ejercer control sobre ellas.

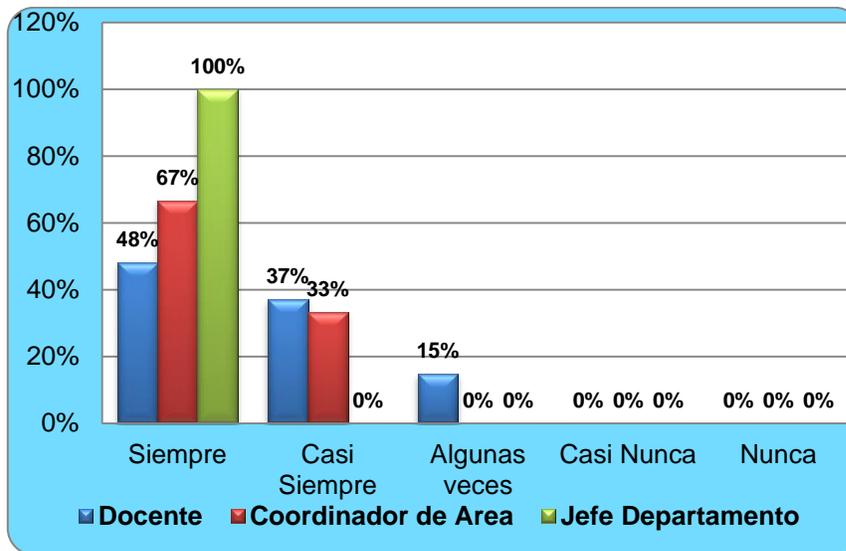
Si bien es cierto, no existe un individuo perfecto en la escala de la inteligencia emocional, por cuanto cada uno tiene fortalezas y debilidades, no es menos cierto que una de las facultades de la IE es su condición jerárquica, es decir, “una facultad de la inteligencia emocional sirve de base a otra. Por ejemplo, el autoconocimiento es crucial para la autogestión y la empatía” (Goleman, ob. 2010: 45).

**Cuadro 51.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 18.**

Item 18		Indicador: Motivación										TOTAL	
		Alternativas										Fr	%
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)			
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	El trabajo que realizo ofrece oportunidades de hacer las actividades que me gustan.	13	48%	10	37%	4	15%	0	0%	0	0%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Area</b>	El trabajo que se realiza en su Área ofrece la oportunidad a los docentes de hacer las actividades que le gustan.	4	67%	2	33%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	El trabajo que se realiza en su Departamento ofrece la oportunidad a los docentes de hacer las actividades que le gustan.	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 49. Distribución Porcentual del Ítem 18.**

**Fuente:** Pérez (2014).

En el gráfico 49, se presentan los resultados del indicador Motivación obtenidos del ítem 18, los cuales muestran que 48% de los docentes encuestados piensa que el trabajo que realiza ofrece oportunidades de hacer las actividades que le gustan, un 37% señala que eso es posible casi siempre y el resto, representado por un 15%, afirma que algunas veces su trabajo le ofrece esa oportunidad.

Por su parte, 67% de los Coordinadores de Área consultados expresó que el trabajo que se realiza en su Área siempre ofrece la oportunidad a los docentes de hacer las actividades que le gustan, mientras que 33% manifestó que casi siempre.

En lo que respecta al Jefe de Departamento, afirmó que el trabajo que se realiza en su Departamento siempre ofrece la oportunidad a los docentes de hacer las actividades que le gustan.

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 las actividades que le gustan.

Cabe agregar que, una 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), señala 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 también, 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.

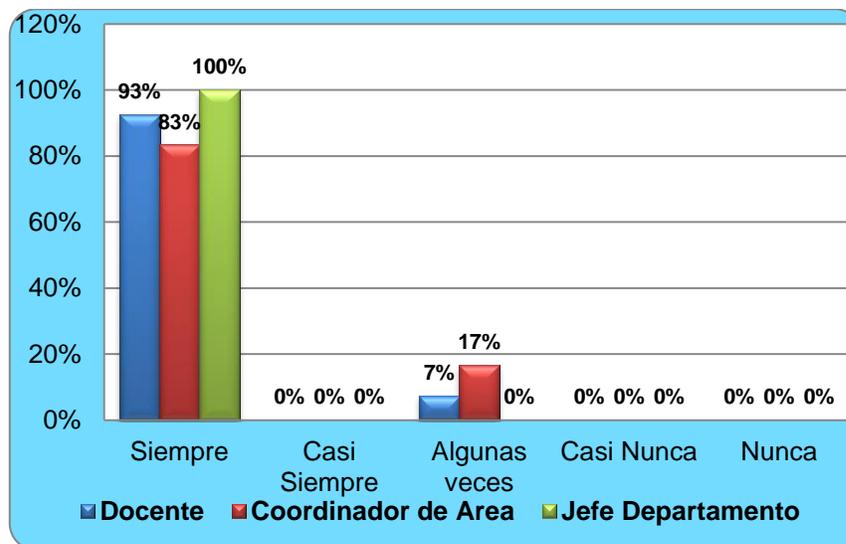
Por tanto, es importante asumir las funciones laborales no como una pesada carga o percibir las como una obligación, sino como una oportunidad de realizar algo interesante y productivo.

**Cuadro 52.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 24.**

Indicador: Motivación													
Item 24		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Siento orgullo de pertenecer a la UCLA.	25	93%	0	0%	2	7%	0	0%	0	0%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Area</b>	El talento humano docente adscrito a su Área siente orgullo de pertenecer a la UCLA.	5	83%	0	0%	1	17%	0	0%	0	0%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	El talento humano docente adscrito a su Departamento siente orgullo de pertenecer a la UCLA.	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 50. Distribución Porcentual del Ítem 24.**

**Fuente:** Pérez (2014).

Con respecto al indicador Motivación, expresado a través del ítem 24, se tiene que 93% de los docentes consultados manifestaron que siempre sienten orgullo de pertenecer a la UCLA, por su parte el 7% restante señaló que solo algunas veces siente orgullo de pertenecer a la institución.

Por otra parte, 83% de los Coordinadores de Área manifestó que el talento humano docente adscrito a su cargo siempre siente orgullo de pertenecer a la UCLA, mientras que 17% refirió sentirse orgulloso algunas veces.

Finalmente, el Jefe de Departamento señaló que el talento humano docente adscrito a su Departamento siempre siente orgullo de pertenecer a la UCLA.

Es importante destacar que, los resultados obtenidos evidencian claramente que los docentes que pertenecen al Departamento de Estudios Básicos y Sociales 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 tal sentido, la pertenencia la integran tres elementos: (a) cognitivo; (b) emocional; y (c) de comportamiento. En efecto, es un sentimiento que demanda cuidados, relaciones interpersonales duraderas, continuas y manejo del conflicto.

Cabe agregar que, 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).

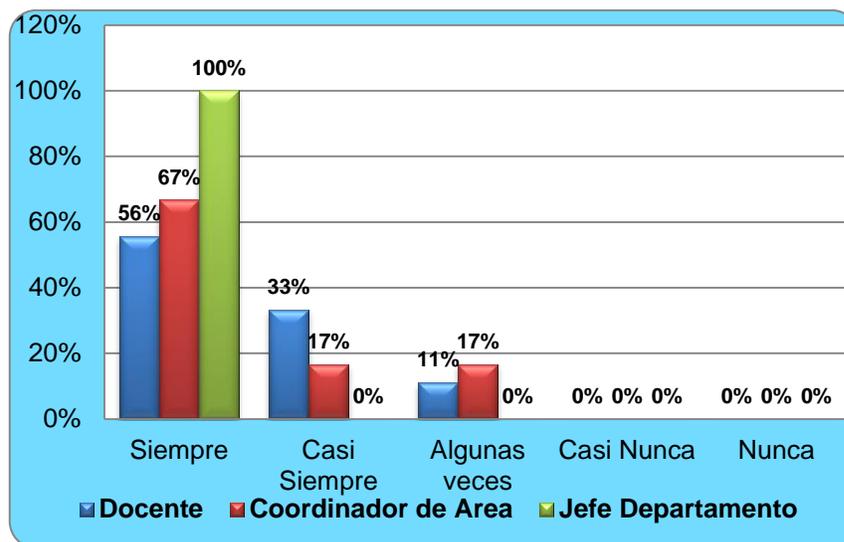
En este propósito, la UCLA considera que uno de los factores claves para el éxito del Direccionamiento Estratégico (2012-2017), es una gestión participativa, sustentada en la combinación de esfuerzos de un talento humano satisfecho, motivado y comprometido.

**Cuadro 53.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 30.**

Indicador: Clima Psicológico													
Item 30		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Me siento a gusto con el ambiente y clima de trabajo predominante en mi Departamento.	15	56%	9	33%	3	11%	0	0%	0	0%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Area</b>	Los docentes que integran su Área se sienten a gusto con el ambiente y el clima de trabajo predominante en su Departamento.	4	67%	1	17%	1	17%	0	0%	0	0%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	Los docentes que integran su Departamento se sienten a gusto con el ambiente y el clima de trabajo predominante en esta unidad.	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 51. Distribución Porcentual del Ítem 30.**

**Fuente:** Pérez (2014).

A continuación se muestran los resultados del indicador Clima Psicológico obtenidos por medio del ítem 30, los cuales refieren que 56% de los docentes encuestados afirmaron sentirse a gusto siempre con el ambiente y clima de trabajo predominante en su Departamento, mientras que 33% señalo que se siente a gusto casi siempre y 11% manifestó que puede conseguirlo algunas veces.

En lo que se refiere a los Coordinadores de Área, 67% considera que los docentes que integran su Área siempre se sienten a gusto con el ambiente y el clima de trabajo predominante en su Departamento, por otra parte, 17% expresó que casi siempre se siente a gusto y el 17% restante, piensa que solo puede estar a gusto algunas veces.

Finalmente, el Jefe de Departamento indicó que los docentes que integran su Área siempre se sienten a gusto con el ambiente y el clima de trabajo predominante en su Departamento.

Se observa claramente que, los resultados presentados evidencian que los docentes consideran que el ambiente y clima de trabajo de su Departamento es propicio y positivo para el desarrollo de sus actividades.

Al respecto, Varela y Salgado (2010), señalan que “el clima incide en el desempeño mediante la satisfacción con el trabajo y la motivación” (p. 150). Asimismo, afirman los investigadores que algunos trabajos realizados los últimos años refieren que la satisfacción en el trabajo es producto del clima.

En consecuencia, la percepción favorable que tenga el individuo sobre el clima reinante en su organización, constituye un factor determinante de la eficacia del talento humano, y por tanto influirá sobre sus niveles de productividad y calidad.

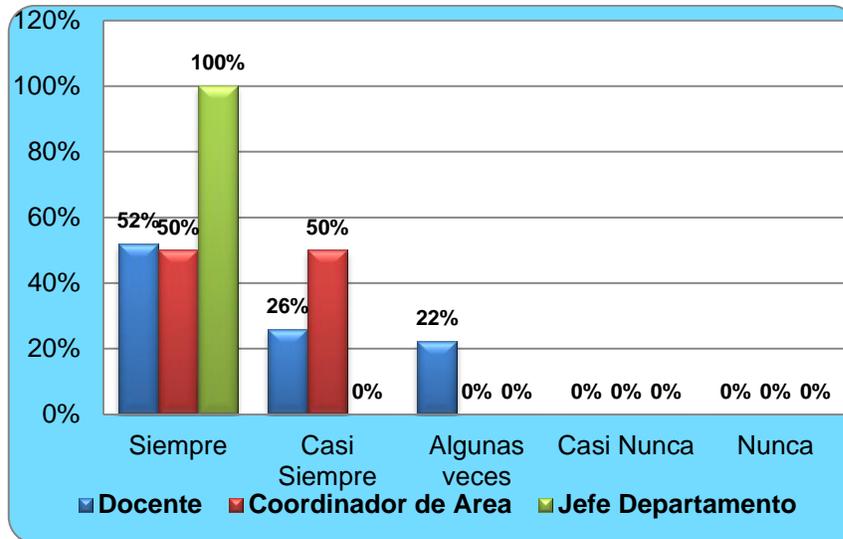
La Universidad, refiere Gonzales (2013), es una institución compleja, por cuanto en la vida de la institución están presente diferentes actores (docentes, estudiantes, autoridades, obreros, administrativos), cada uno con percepciones diferentes, lo que genera climas psicológicos favorables o no.

**Cuadro 54.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 36.**

Indicador: Clima Psicológico													
Item 36		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Existe un ambiente de confianza en el Departamento donde trabajo.	14	52%	7	26%	6	22%	0	0%	0	0%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Area</b>	En su Área existe un ambiente de confianza.	3	50%	3	50%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	En su Departamento existe un ambiente de confianza.	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 52. Distribución Porcentual del Ítem 36.**

**Fuente:** Pérez (2014).

En el gráfico 52, se presentan los resultados del indicador Clima Psicológico obtenidos a través del ítem 36, los cuales evidencian que 52% de los docentes consultados afirmaron que siempre existe un ambiente de confianza en el Departamento donde trabajan, mientras que 26% señaló que casi siempre y 22% algunas veces.

En lo que respecta a la opinión de los Coordinadores de Área, 50% de los consultados considera que en su Área siempre existe un ambiente de confianza, por otra parte, el 50% restante considera que casi siempre se genera ese ambiente de confianza.

Ahora bien, el Jefe de Departamento manifestó que en su Departamento siempre existe un ambiente de confianza.

Según se ha visto, los tres grupos de encuestados tienen una percepción similar sobre la existencia de un ambiente de confianza en el Departamento donde trabajan, aunque algunos docentes consideran que existe solo algunas veces.

En este sentido, Goleman (2010), afirma que una de las características que distingue a los equipos estelares es la confianza. Por tanto, para que las personas consideren que sus sitios de trabajo son un excelente lugar para trabajar, es necesario que las relaciones e interacciones que se establecen entre los diferentes miembros de la comunidad universitaria se sustenten en la confianza.

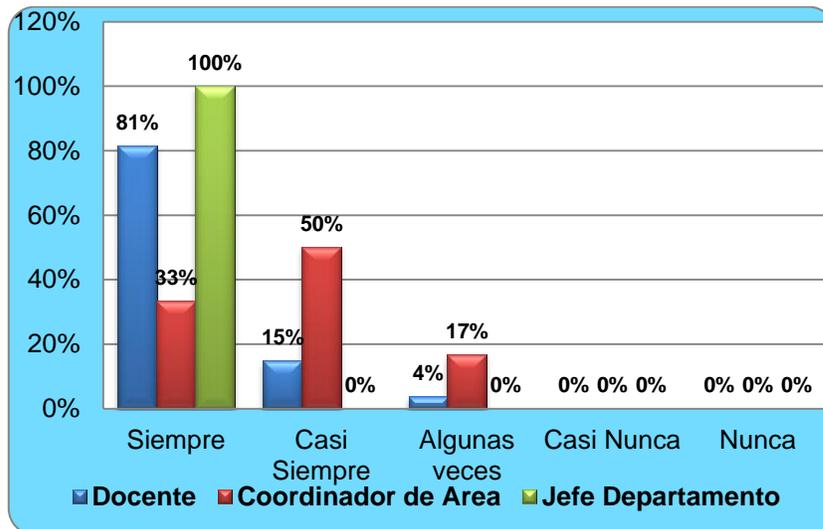
Dentro de este marco, investigaciones del Great Place to Work Institute, Inc (2008), señalan que las principales ventajas para una organización, que surgen producto de un alto grado de confianza, son la cooperación y sentido de compromiso con la misión, visión y valores de la organización. En este orden de ideas, la cooperación y el compromiso son un reflejo de la disposición y la voluntad del talento humano de contribuir con el éxito de la organización.

**Cuadro 55.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 39.**

Indicador: Cultura Organizacional													
Item 39		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Asumo responsablemente el desarrollo eficaz y eficiente de la labor docente (asistencia a clase, puntualidad, cumplimiento del plan de actividades, entre otros).	22	81%	4	15%	1	4%	0	0%	0	0%	27	100%
<b>Coordinador de Área</b>	Los docentes adscritos a su Área asumen responsablemente el desarrollo eficaz y eficiente de la labor docente (asistencia a clase, puntualidad, cumplimiento del plan de actividades, entre otros).	2	33%	3	50%	1	17%	0	0%	0	0%	6	100%
<b>Jefe Departamento</b>	Los docentes adscritos a su Departamento asumen responsablemente el desarrollo eficaz y eficiente de la labor docente (asistencia a clase, puntualidad, cumplimiento del plan de actividades, entre otros).	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 53. Distribución Porcentual del Ítem 39.**

**Fuente:** Pérez (2014).

A continuación, se muestran los resultados del indicador Cultura Organizacional obtenidos a través del ítem 39, los cuales muestran que 81% de los docentes señala que siempre asume responsablemente el desarrollo eficaz y eficiente de la labor docente (asistencia a clase, puntualidad, cumplimiento del plan de actividades, entre otros), por su parte 15% manifestó que puede hacerlo casi siempre y el restante 4% solo algunas veces.

En cuanto a la percepción de los Coordinadores de Área, refieren que el 33% de los docentes adscritos a su Área asumen responsablemente el desarrollo eficaz y eficiente de la labor docente (asistencia a clase, puntualidad, cumplimiento del plan de actividades, entre otros), mientras que 50% señala que son capaces casi siempre y 17% algunas veces.

Con respecto a la apreciación del Jefe de Departamento, expresó que los docentes adscritos a su Departamento siempre asumen responsablemente el desarrollo eficaz y eficiente de la labor docente (asistencia a clase, puntualidad, cumplimiento del plan de actividades, entre otros).

Los resultados presentados evidencian que los diferentes grupos encuestados, coinciden en su mayoría en señalar que siempre o casi siempre los docentes asumen responsablemente el desarrollo eficaz y eficiente de su labor.

Cabe destacar, afirma Robalino (2005), 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 (p. 11).

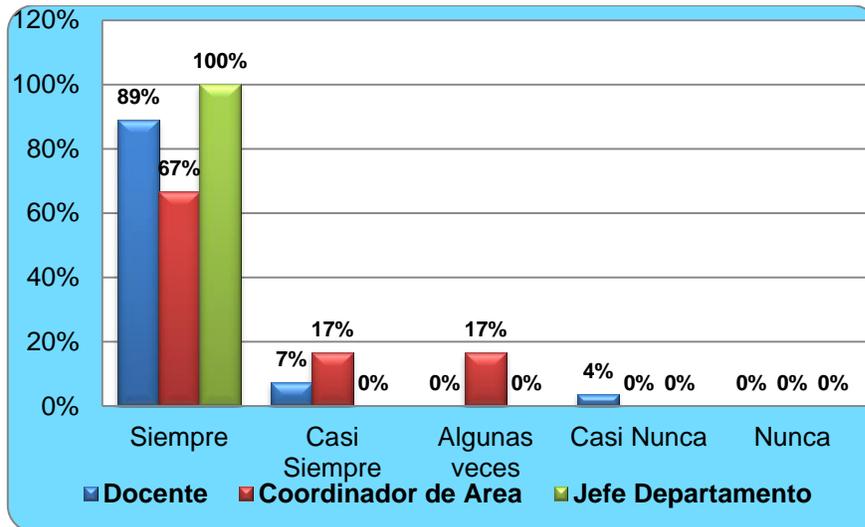
En tal sentido, los docentes deben reunir competencias profesionales, pero también éticas y sociales.

**Cuadro 56.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 42.**

Indicador: Cultura Organizacional													
Item 42		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Estoy comprometido con el saber de mi disciplina y respeto las normas profesionales.	24	89%	2	7%	0	0%	1	4%	0	0%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Area</b>	El talento humano docente de su Área está comprometido con el saber de su disciplina y respeta las normas profesionales.	4	67%	1	17%	1	17%	0	0%	0	0%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	El talento humano docente de su Departamento está comprometido con el saber de su disciplina y respeta las normas profesionales.	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 54. Distribución Porcentual del Ítem 42.**

**Fuente:** Pérez (2014).

En el gráfico 54, se presentan los resultados para el indicador Cultura Organizacional alcanzados desde el ítem 42, los cuales demuestran que 89% de los docentes consultados están comprometidos con el saber de su disciplina y el respeto a las normas profesionales, mientras que 7% señala que puede hacerlo casi siempre y 4% casi nunca.

En relación con la percepción de los Coordinadores de Área, 67% afirma que el talento humano docente de su Área está comprometido siempre con el saber de su disciplina y respeta las normas profesionales, por otra parte, expresan que 17% está comprometido casi siempre y el 17% restante solo puede conseguirlo algunas veces.

Finalmente, el Jefe de Departamento refirió que el talento humano docente de su Departamento siempre está comprometido con el saber de su disciplina y respeta las normas profesionales.

Los resultados obtenidos muestran que en su mayoría el personal docente que integra el Departamento de Estudios Básicos y Sociales, siempre está comprometido con el saber de su disciplina y el respeto a las normas profesionales.

Es importante destacar que, las Universidades son instituciones que agrupan una diversidad de talento humano profesional, formado en diferentes áreas del conocimiento. Sin embargo, los procesos de formación actualmente se conciben bajo el enfoque del aprendizaje para toda la vida, en tal sentido, la preparación constante y la actualización del docente son factores clave en los procesos de mejora continua, tanto personal como organizacional, así como un insumo fundamental de los procesos de calidad.

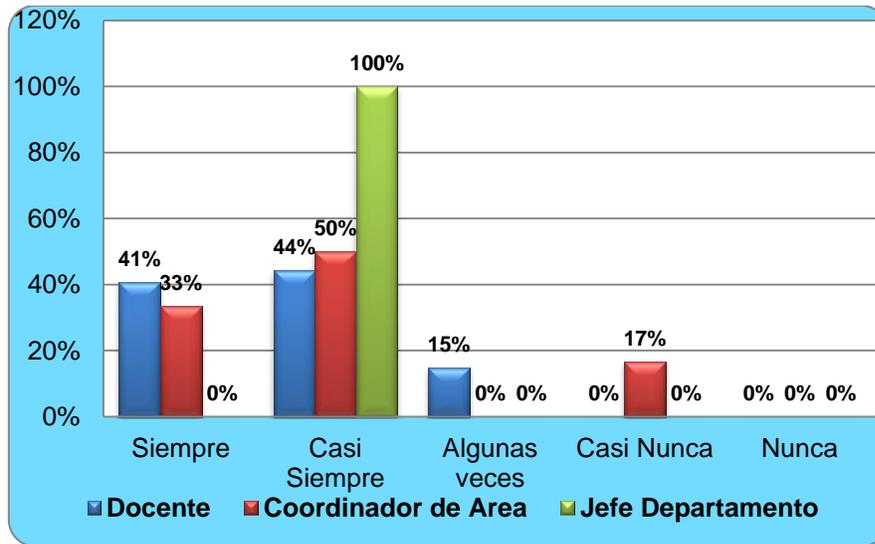
Asimismo, es preciso señalar que el Modelo Educativo de la UCLA, considera el crecimiento personal como uno de los principales factores de éxito para la institución, en este orden de ideas asume como una de sus competencias institucionales el aprendizaje permanente, todo esto sustentado en valores como responsabilidad y respeto.

**Cuadro 57.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 45.**

Indicador: Liderazgo													
Item 45		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Soy capaz de inspirar a los demás para alcanzar un desempeño efectivo.	11	41%	12	44%	4	15%	0	0%	0	0%	<b>27</b>	<b>100%</b>
<b>Coordinador de Area</b>	Los docentes adscritos a su Área son capaces de inspirar a los demás para alcanzar un desempeño efectivo.	2	33%	3	50%	0	0%	1	17%	0	0%	<b>6</b>	<b>100%</b>
<b>Jefe Departamento</b>	Los docentes adscritos a su Departamento son capaces de inspirar a los demás para alcanzar un desempeño efectivo.	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 55. Distribución Porcentual del Ítem 45.**

**Fuente:** Pérez (2014).

A continuación, se muestran los resultados del indicador Liderazgo presentados en el gráfico 55, los cuales refieren que 41% de los docentes consultados señalaron que siempre son capaces de inspirar a los demás para alcanzar un desempeño efectivo, por otra parte, 44% piensa que puede lograrlo casi siempre y 15% expresó que lo consigue algunas veces.

Ahora bien, en relación con la apreciación de los Coordinadores de Área, un 33% señaló que los docentes adscritos a su Área siempre son capaces de inspirar a los demás para alcanzar un desempeño efectivo, mientras que 50% afirmó que son capaces casi siempre y, finalmente, 17% sostiene que casi nunca.

Para concluir, el Jefe de Departamento piensa que los docentes adscritos a su Departamento casi siempre son capaces de inspirar a los demás para alcanzar un desempeño efectivo.

De acuerdo con Goleman (2010), 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. Muestran una fuerte convicción en lo que avizoran y entusiasman a otros para que lo busquen con ellos (p. 244).

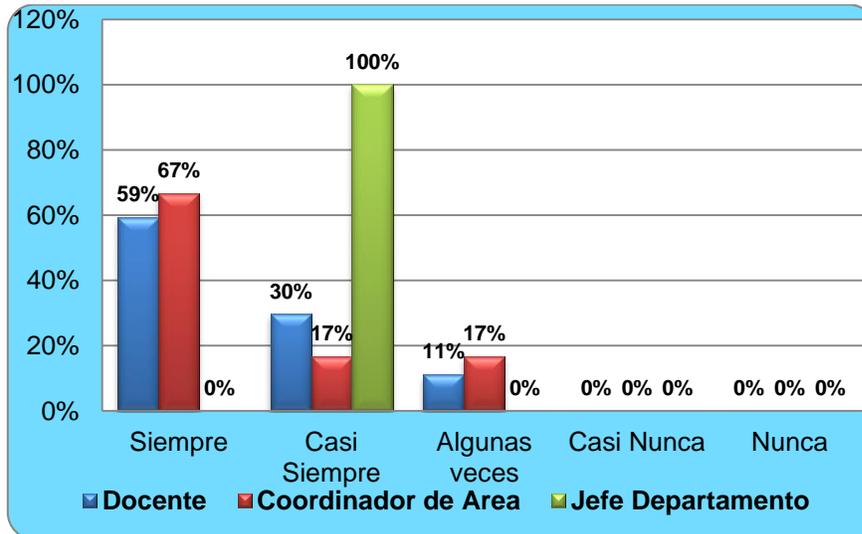
De los planteamientos anteriores, se deduce que un liderazgo transformacional demanda convertir a la gente en entes activos, cambiar el concepto de personas pasivas, adiestradas para cumplir trabajos repetitivos y monótonos que no ofrecen oportunidad para la creatividad, innovación y participación, elementos fundamentales para un desempeño eficiente sustentado en las competencias individuales; lo cual permite fortalecer el involucramiento de la gente y acrecentar las necesidades, con el objeto de guiarlos y brindarle crecimiento personal para obtener un comportamiento organizacional efectivo (Montiel, 2012).

**Cuadro 58.**

**Distribución de Frecuencias y Porcentajes del Ítem 48.**

Indicador: Liderazgo													
Item 48		Alternativas										TOTAL	
		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Fr	%
		Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Docente</b>	Guío y oriento la participación activa de los estudiantes en su propio proceso de aprendizaje.	16	59%	8	30%	3	11%	0	0%	0	0%	27	100%
<b>Coordinador de Area</b>	El talento humano docente de su Área guía y orienta la participación activa de los estudiantes en su proceso de aprendizaje.	4	67%	1	17%	1	17%	0	0%	0	0%	6	100%
<b>Jefe Departamento</b>	El talento humano docente de su Departamento guía y orienta la participación activa de los estudiantes en su proceso de aprendizaje.	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	1	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales de la UCLA, Barquisimeto, Estado Lara.



**Gráfico 56. Distribución Porcentual del Ítem 48.**

**Fuente:** Pérez (2014).

El gráfico 56 muestra los resultados del indicador Liderazgo, obtenidos a través del ítem 48, en los que se puede apreciar que 59% de los docentes señala que siempre guía y orienta la participación activa de los estudiantes en su propio proceso de aprendizaje, mientras que 30% señala que está en capacidad de hacerlo casi siempre y 11% solo puede conseguirlo algunas veces.

En este orden de ideas, 67% de los Coordinadores de Área expresaron que siempre el talento humano docente de su Área guía y orienta la participación activa de los estudiantes en su proceso de aprendizaje, por otra parte 17% sostiene que casi siempre puede hacerlo y el restante 17% solo algunas veces.

En lo que respecta al Jefe de Departamento, refirió que el talento humano docente de su Departamento siempre guía y orienta la participación activa de los estudiantes en su proceso de aprendizaje.

En el marco de los resultados obtenidos, se puede señalar que existe congruencia en las opiniones de los tres grupos de docentes encuestados, por cuenta la mayoría estuvieron orientadas a señalar que el talento humano docente siempre o casi siempre guía la participación activa de los estudiantes en su proceso de aprendizaje.

En el orden de las ideas anteriores, es preciso señalar que los procesos de enseñanza-aprendizaje no solo dependen de los conocimientos o recursos pedagógicos que emplea el docente, también tiene un papel protagónico el vínculo emocional que nace entre docentes y alumnos. En este sentido, el objetivo del docente es que sus alumnos logren aprender, sin embargo no todos los estudiantes muestran una verdadera disposición hacia el logro de este objetivo, en algunos casos el docente se enfrenta con individuos con poca motivación e interés, por tanto, el docente debe estar en la búsqueda constante de opciones pedagógicas que le permitan al alumno participar activamente en el proceso educativo (Carrasco, 2014).

## Conclusiones del Estudio Diagnóstico

La revisión de los principales elementos que definen y orientan el desempeño de los docentes en la UCLA, permitió evidenciar que el Modelo Institucional para la Evaluación integral del Docente Universitario, diseñado con el objetivo de “evaluar al docente universitario, a través de un sistema institucional diseñado para tal fin, cónsono con la cultura organizacional de la UCLA” (p. 2), está conformado por cuatro (4) dimensiones:

1. Elementos Organizacionales: políticas de evaluación, plan de desempeño académico semestral o anual, perfil del docente.
2. Elementos del Proceso de Evaluación: instancias evaluadoras, docentes a evaluar.
3. Proceso de Evaluación: metodologías, obtención de información.
4. Acciones para el Mejoramiento: realimentación, planes de desarrollo académico y personal, plan de incentivos, toma de decisiones gerenciales.

En este propósito, el Plan de Desempeño Académico Semestral o Anual constituye un instrumento clave, por cuanto establece los parámetros que permitirán valorar el desempeño docente. En tal sentido, “se convierte en criterio normativo para la evaluación del docente de la UCLA, al explicar, justificar y evidenciar los niveles de cumplimiento y los logros alcanzados en las actividades de docencia, investigación, extensión y gestión” (UCLA, ob. cit: 6).

Al respecto, es importante destacar que el énfasis de los procesos de evaluación se concentra en medir el nivel de cumplimiento y logros conseguidos por los docentes en aquellas funciones que definen el quehacer de toda institución universitaria, docencia, investigación, extensión y gestión; sin embargo no se consideran otros factores necesarios e importantes para obtener altos niveles de logro y un desempeño eficaz en el desarrollo de las

citadas funciones, como es el caso de las competencias sociales y emocionales. Por tanto, aunque la UCLA tiene contemplado en su modelo de evaluación estos aspectos, en la realidad siguen conservando una mayor relevancia aquellas competencias asociadas a elementos cognoscitivos y pedagógicos.

Por otra parte, los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado a los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA, quedo de manifiesto que 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 se convierten en áreas potenciales de mejora en la búsqueda de un desempeño efectivo.

En este orden de ideas, aunque los docentes expresaron que tienen la capacidad de interpretar, controlar sus emociones y conocen como éstas pueden afectar su desempeño, es decir, tienen conciencia emocional; exhiben problemas con respecto a la valoración adecuada de sí mismos y la autoconfianza. Asimismo, se muestran poco competentes al momento de ejercer control sobre sus emociones.

En efecto, un porcentaje significativo de docentes requiere desarrollar esta habilidad, asociada a la dimensión autogestión de la inteligencia emocional, principalmente las áreas de autocontrol emocional, transparencia, adaptabilidad e iniciativa. Al respecto, los resultados mostraron algunas limitaciones en la capacidad de los docentes para adaptarse a situaciones cambiantes, así como a recibir realimentación y corregir fallas.

Igualmente, se pudo constatar la presencia de problemas relacionados con la disposición para actuar sobre oportunidades que permitan mejorar el desempeño, así como para estimular lo mejor en las personas.

También, los resultados muestran algunos puntos de dificultad asociados con las competencias sociales del talento humano, específicamente en la

dimensión conciencia social, determinada a través de los indicadores empatía y conciencia organizacional, debido a que los resultados evidencian inconvenientes con respecto a la capacidad del docente para estar atento a las personas de su entorno laboral y sentirse integrado a un equipo de trabajo.

El marco de las observaciones anteriores, ofrece una vía que permite elaborar un inventario de las fortalezas del talento humano docente y determinar que competencias es necesario mejorar o desarrollar. Para lo cual será necesario considerar que las dimensiones de la inteligencia emocional son:

1. Independientes: cada una contribuye con el desempeño.
2. Interdependientes: cada una requiere de las otras, la interacción es fundamental.
3. Jerárquicas: una competencia sirve de base a la otra.
4. Necesarias pero no suficientes: poseer una competencia, no es garantía de poder desarrollar las demás.
5. Genéricas: cada trabajo demanda competencias diferentes.

## **Factores que influyen en el desempeño del talento humano docente**

Sin lugar a dudas, las organizaciones a través del tiempo desarrollan formas de hacer las cosas y estructuras que orientan su accionar diario y el uso de los recursos que poseen, a medida que el tiempo pasa éstos fundamentos se tornan mucho más fuertes y las raíces más profundas. No obstante, la dinámica del mundo de hoy obliga a las instituciones a repensar constantemente sus formas de hacer, en esta difícil tarea el cambio se convierte en una actividad constante.

En este orden de ideas, es necesario afrontar el cambio transformando, adaptando los modelos, estructuras y formas de hacer a los paradigmas y experiencias de este nuevo siglo; aplicando metodologías que permitan garantizar una cuota de éxito y ayuden a evitar los errores. De esta forma, la capacidad de una organización dependerá de la integración de un conjunto de recursos, principalmente recursos humanos.

Dentro de este marco, las organizaciones y, particularmente, las Universidades tienen la imperiosa necesidad de gestionar su capital humano para mantenerse vivas. El capital financiero constituye el oxígeno de las instituciones, pero es su propio conocimiento lo que las alimenta, su saber hacer, es aquello que les permite innovar y a través de éste perdurar.

Ahora bien, el desarrollo del capital humano implica perfeccionar un conjunto de capacidades en los individuos, las cuales son determinantes para lograr un buen desempeño. Dentro de este marco, el desempeño está asociado a las conductas o acciones de los docentes relevantes para su trabajo o actividad, las cuales están relacionadas con el logro de los objetivos organizacionales definidos por la institución universitaria.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, es preciso señalar que toda actuación demanda competencia, de acuerdo a esto cada persona tendrá actuaciones diferentes, lo que determinara si su actuación es

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

Ahora bien, si el punto de inicio es considerar a la gente como el eje principal de la organización, es preciso determinar aquellos aspectos relevantes que se deben prever con respecto a su gestión. En consecuencia, será necesario determinar los requerimientos del talento humano, a objeto de garantizar la eficiencia y competitividad de la organización y el cumplimiento de sus objetivos.

Significa que, realizar una revisión de la disponibilidad de capital humano (tanto en cantidad como en relación con sus competencias), es una vía para determinar si la organización tiene problemas hoy, y por otra parte, al plantearse escenarios y evaluar los requerimientos, conocerá si tendrá dificultades o crisis futuras, lo que permitirá determinar las brechas que es preciso cerrar (Betancourt, 2012).

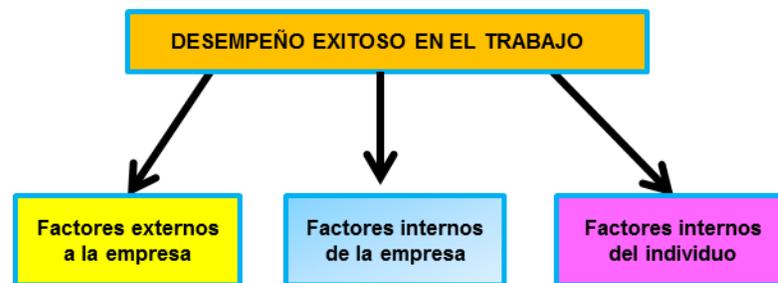
Al respecto, es importante destacar que al hablar de requerimientos no se habla solo de un número de personal determinado, también se consideran otros elementos de capital humano necesarios como: competencias, destrezas, conocimientos, valores y factores culturales importantes para consolidar el logro de los objetivos previstos para la institución,

En consecuencia, según Blanchard y otros (2003), para que una organización pueda obtener los resultados que desea, en primer lugar, es preciso establecer claramente las necesidades del negocio; seguidamente, determinar que personas son requeridas para cumplir con esas necesidades y, finalmente, para garantizar un buen desempeño, el talento humano debe ser realmente capaz y disponer de los recursos necesarios en su entorno de trabajo.

En tal sentido, las necesidades del negocio se apoyan en el desempeño del talento humano de la organización, pero el desempeño está en función de las capacidades de cada persona, las herramientas, equipo y otros

recursos, que conforman el entorno de trabajo. En este orden de ideas, será necesario alinear las necesidades de desempeño con las necesidades del negocio, ¿cómo hacerlo? es importante cumplir con las necesidades de capacitación y del entorno de trabajo.

De acuerdo a lo expresado por Blanchard y otros (ob. cit), el desempeño exitoso en el trabajo depende de tres factores: externos a la empresa; internos de la empresa; e internos del individuo. En relación con esto, el primero, no lo puede controlar la organización, no obstante, los dos restantes, si tiene la facultad de manejarlos.



**Gráfico 57. Desempeño exitoso en el Trabajo.**

Fuente: Pérez (2014).

Ahora bien, entre los factores internos se pueden mencionar: *la cultura organizacional, clima psicológico, liderazgo, capacitación y adiestramiento*. Por otra parte, en relación con los factores internos del individuo serán relevantes: *la motivación y las competencias*. Cabe agregar que, los factores internos determinan las necesidades del entorno de trabajo y los factores internos, las necesidades de capacidad.

Sobre la base de las consideraciones anteriores y los resultados obtenidos del diagnóstico realizado en el Departamento de Estudios Básicos y Sociales del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA y se contrastan con el pronóstico, este último sustentado en la necesidad de transformación de la educación superior, se podrán establecer cuáles son las

competencias deseadas para los docentes, en función de lo establecido en el Direccionamiento Estratégico de la institución y los escenarios planteados a futuro, lo que permitirá adelantar acciones orientadas a cerrar las brechas que se presentan.

Como puede observarse, en relación con los factores internos de la empresa, específicamente la *Cultura Organizacional*, los resultados reflejan que el talento humano docente conoce y practica 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.

Por otra parte, el factor *Clima Psicológico*, reveló que los docentes perciben un clima de trabajo propicio para el desarrollo de sus actividades, no obstante algunos consideran que la confianza no está presente en todo momento, realidad que puede influir en las reacciones emocionales y motivación del docente, lo que puede provocar efectos negativos en su desempeño. Es importante destacar que, para obtener el máximo potencial del talento humano adscrito al Departamento de Estudios Básicos y Sociales, es fundamental la capacidad de crear un estado de armonía interna.

En cuanto al factor *Liderazgo*, los docentes afirman ser capaces de guiar y orientar a los demás en la búsqueda de un desempeño efectivo. En consecuencia, esta fortaleza que exhiben puede ser utilizada por el departamento, por cuanto el éxito de una organización depende en gran medida de la eficiencia de sus líderes, son ellos quienes motivan, encauzan esfuerzos y fortalecen la cultura.

Con respecto a la *Capacitación* y el *Adiestramiento*, 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 del negocio, tal es el caso de las competencias sociales y emocionales.

Ahora bien, en lo referido a los factores internos del individuo, cabe agregar, 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 y específicamente el Departamento de Estudios Básicos y Sociales, se interese contantemente en promover aquellos mecanismos que permitan encauzar y conducir la conducta de los docentes para incrementar o mantener la eficacia laboral.

Aunque el talento humano docente, 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.

Para finalizar, el factor *Competencias*, evidencia que los docentes poseen competencias cognitivas y pedagógicas asociadas a su labor. No obstante, existen limitaciones en las competencias sociales y emocionales que demandan atención.

Es evidente que, el docente tiene un rol fundamental en la institución, pero éste debe tener las competencias necesarios para el desarrollo de su labor. Por tanto, se considera relevante, generar acciones encaminadas a brindar al docente el apoyo necesario para mejorar su desempeño.

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.

Dentro del marco de las observaciones anteriores y de acuerdo a lo expresado en el Modelo Institucional para la Evaluación Integral del Docente Universitario (2005) de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, se 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” (p. 8).

En muchas ocasiones, los docentes se quejan de la poca motivación que demuestran los estudiantes o el bajo rendimiento que evidencian sus calificaciones, ante tal situación buscan un gran número de factores externos para justificar esta realidad, pero pocas veces atribuyen la causa de éstos resultados al escaso conocimiento emocional que poseen los estudiantes y los docentes de sí mismos y de todos aquellos que los rodean, la incapacidad que en muchas ocasiones se demuestra para entender a los demás y colocarse en el lugar del otro, lo que algunos investigadores denominan subdesarrollo afectivo (Moreno, citado por Collell, 2003).

En consecuencia, al colaborar con el docente, éstos pueden, al mismo tiempo con un efecto cadena, ayudar a sus alumnos a convertirse en personas emocionalmente estables; capaces de tener una actitud optimista ante la vida; reconocer, expresar y manejar sus sentimientos; convertirse en

individuos aptos para conectarse con las emociones de otros; enfrentar y manejar conflictos; tomar decisiones.

En relación con esto, Goleman (ob. cit), afirma que:

Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas también tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad; las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad (p. 57).

Es evidente que, los aspectos emocionales están poco o nada desarrollados en nuestro sistema educativo, en consecuencia es necesario incorporar estos elementos en su quehacer diario, pero no como esfuerzos aislados, sino a través de intervenciones sistemáticas. Si el docente universitario no adquiere las competencias necesarias para gestionar sus emociones, no puede enseñar a sus estudiantes para que éstos desarrollen esta competencia tan importante en el mundo laboral de hoy. En consecuencia, esta situación afecta su rendimiento y perturba su relación con los socios de aprendizaje y la comunidad universitaria en general.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

*“No podemos resolver los problemas usando el mismo tipo de pensamiento que usamos cuando los creamos”.*

**Albert Einstein**

#### Conclusiones

Una vez finalizada la revisión de la literatura y análisis de la información recopilada a través de la aplicación de los instrumentos a los docentes, Coordinadores de Área y Jefe del Departamento de Estudios Básicos y Sociales del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA, se muestran una serie de conclusiones y recomendaciones.

De acuerdo a lo expresado en el Direccionamiento Estratégico 2012-2017, la UCLA “se visualiza en los próximos años con mayor participación en el entorno, vanguardista, autónoma, generadora de recursos propios y financieros...abocada a la calidad, formadora de recurso humano integral, con sensibilidad social, valores éticos [...] con facilidad para adaptarse a los cambios...” (p. 7). En este sentido, señala que para consolidar esta visión debe encauzar problemas y necesidades internas, estableciendo prioridades en materia de cultura organizacional, cambios estructurales y de procesos.

En este propósito, una característica fundamental de su Modelo Educativo es su vocación humanística que “concibe al ser humano de manera integral, constructor de su proyecto de vida y espíritu emprendedor como base de su crecimiento personal” (p.15). Por tanto, está obligada a emprender los cambios necesarios para trabajar en función de conseguir el desarrollo de

competencias (sociales y emocionales) orientadas al crecimiento personal en docentes y trabajadores, para posteriormente inculcarlas en los alumnos.

Dentro de este marco, se ha planteado entre sus objetivos institucionales “generar cambios de orden estructural, de procesos y de comportamiento, fundamentados en su talento humano como base del desarrollo organizacional, bajo principios y valores institucionales” (p. 20), queda claro que el talento humano es el creador, dinamizador y actor principal de todas las acciones organizacionales.

Por tanto, si esta aseveración se analiza a la luz de las demandas actuales de la sociedad del conocimiento, la información y la tecnología es evidente que el talento es la principal fuente de riqueza para cualquier país, en consecuencia resulta lógico el interés que despierta la educación en docentes, políticos e investigadores preocupados por adelantar acciones que permitan transformarla, por cuanto la educación es la gran creadora de talentos (Marina, 2014a).

En el mismo orden de ideas, destaca el autor anteriormente citado, que la Partnership for 21st Century Skills (Asociación para Habilidades del Siglo XXI), con el objetivo de estimular la enseñanza de las habilidades del siglo XXI, se ha encargado de estructurar un marco pedagógico que suma a la tradicional adquisición de conocimientos propuesta por la educación tradicional, otro tipo de destrezas relacionadas con “aprendizaje e innovación como la creatividad, la comunicación, la colaboración, el pensamiento crítico y la resolución de problemas...destrezas para la vida y el trabajo (como pueden ser la flexibilidad y la adaptabilidad, la iniciativa y el autocontrol, las destrezas sociales...” (Marina, 2014b).

Asimismo, Pearson la empresa de educación más grande del mundo en colaboración con The Economist Intelligence Unit, elabora el The Learning Curve Index (Índice de Curva de Aprendizaje), que tiene como propósito analizar y clasificar los resultados en educación de diferentes países, en su

edición del año 2014 muestra las que considera las ocho destrezas básicas del siglo XXI, las cuales incluyen además de las destrezas citadas, otras como la inteligencia emocional o la ciudadanía global. Es evidente que, existe un llamado a discutir sobre estos nuevos elementos, incorporarlos en la realidad de las instituciones de educación superior del país, porque es la única manera de incorporarse a la dinámica de las sociedades avanzadas.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se concluye:

- Hasta hace muy poco, el individuo se reconoce como un ser emocional. En la novela del escritor francés De Saint-Exupéry (2003), el Principito, en la conversación que sostiene en su encuentro con el zorro, le dice: “sólo con el corazón se puede ver bien; lo esencial es invisible para los ojos” (p. 26). En efecto, hoy existen evidencias que la inteligencia y las emociones no luchan de manera constante, todo lo contrario, porque la inteligencia es esencialmente emocional.
- En tiempos de cambios y transformaciones constantes, se impone una nueva visión del proceso de formación. Los sistemas de educación superior tienen la responsabilidad de adaptarse a esta nueva realidad, lo cual genera la necesidad de transformar los modelos educativos.
- El sistema educativo debe permitir a los jóvenes insertarse con éxito en el mercado laboral, para lograr este objetivo se requieren nuevas competencias, entre las que destacan aprender a trabajar en equipo, capacidad de innovar y gestionar las emociones básicas. Es evidente, la necesidad de desarrollar programas de aprendizaje social y emocional.
- El docente debe aprender a gestionar 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 habilidades 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.

En este sentido, Fernández y Extremera (2002), expertos en esta materia señalan que:

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 (p. 6).

- Sin lugar a dudas, 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.
- De acuerdo a los razonamientos que se han venido realizando y los resultados presentados con respecto al diagnóstico de la situación actual en cuanto al manejo de las emociones del talento humano docente del Departamento de Estudios Básicos y Sociales del Decanato de Ciencias y Tecnología-UCLA, se evidencia que los docentes no poseen las competencias adecuadas (sociales y emocionales), esta situación puede generar problemas, por cuanto producto del análisis de los requerimientos futuros permite inferir que, entre otras cosas, los docentes deben estar

preparados para desarrollar en el estudiante competencias sociales y emocionales, sin embargo, 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: 88).

- 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, ob. cit: 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, ob. cit: 297), por tanto, será necesario compromiso, tiempo y esfuerzo para desaprender y aprender.
- La principal aspiración con el desarrollo de este trabajo es despertar el interés de la comunidad universitaria sobre estos temas, con el fin de iniciar los cambios necesarios, para de esta manera contribuir con la reflexión que reclama la educación del siglo XXI.

### ***Recomendaciones***

Una vez analizadas las conclusiones se procede a presentar las siguientes recomendaciones al Departamento de Estudios Básicos y Sociales del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA):

- Es necesario diseñar estrategias para el desarrollo de competencias emocionales y sociales en los docentes, con la finalidad de brindar al talento humano herramientas que le permitan gestionar de forma eficaz sus

emociones, lo que se traducirá en una mejora de sus niveles de desempeño y permitirá impulsar un conjunto de cambios para adecuar las competencias de los futuros egresados a las demandas de la sociedad del conocimiento, la tecnología y la información.

- Perfeccionar el diagnóstico realizado a través de nuevos instrumentos que permitan profundizar el conocimiento sobre el manejo de las competencias de los docentes en cada una de las dimensiones del aprendizaje social y emocional, esta información representa un insumo fundamental por cuanto es la base para construir los procesos de gestión del cambio. Al respecto, cabe destacar que se observan ciertas reservas en algunas personas para ser totalmente sinceros cuando se enfrentan a los instrumentos utilizados para medir estas competencias. En efecto, Goleman (ob. cit: 396), sostiene que “las autoevaluaciones son vulnerables a desviaciones provocadas por el deseo de lucir bien”.
- Comunicar de forma oportuna y auténtica la importancia individual y organizacional de diseñar estrategias para el logro de los objetivos de desempeño de la unidad, con el fin de que todos los actores involucrados compartan un objetivo común y la necesidad de cambiar.
- Realizar sesiones informativas con los Docentes, Coordinadores de Área y Jefe de Departamento, “contar con perspectivas múltiples de uno mismo es una manera muy potente de fortalecer el autoconocimiento y disponerse a hacer algo al respecto” (Goleman, ob. cit: 320). Sin embargo, es importante dar a conocer los resultados de las evaluaciones con prudencia, no concentrarse solo en los puntos débiles sino destacar las también las fortalezas. La crítica constructiva puede representar un valioso instrumento para el cambio y el crecimiento personal.

- Motivar al talento humano docente a incorporar cambios que le permitan mejorar sus competencias sociales y emocionales, en la medida que las personas tienen expectativas de éxito altas imprimen mayores niveles de esfuerzo en sus acciones, aprender algo nuevo puede ser un factor que despierte el entusiasmo de las personas, por cuanto les permite mejorar sus niveles de competitividad en el trabajo, y por tanto, sus posibilidades de desarrollo de carrera.
- Utilizar el Departamento de Estudios Básicos y Sociales del Decanato de Ciencias y Tecnología de la UCLA, como unidad piloto para iniciar el proceso de diseño y puesta en práctica de estrategias orientadas a fortalecer las competencias sociales y emocionales de los docentes. En tal sentido, la evaluación y seguimiento de los resultados obtenidos permitirá medir su efectividad, para posteriormente evaluar la factibilidad de ser utilizado en todos los departamentos que componen el Decanato.

*“No basta saber, se debe también aplicar.  
No es suficiente querer, se debe también hacer”.*

***Johann Wolfgang von Goethe***

## 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.
- Álvarez, C. (2009). Aspectos determinantes de la Inteligencia Emocional como liderazgo en la Administración Pública. Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, Universidad de Carabobo. Anuario 32.
- Alvin, T. (1980). **La Tercera Ola**. Ediciones Nacionales Círculo de Lectores. Bogotá, Colombia.
- Araujo, M. (2007). Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en las Instituciones de Educación Superior Públicas. Universidad Rafael Beloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- Ardilla, R. (2011). Inteligencia. ¿Qué sabemos y qué nos falta por investigar? Revista Académica. N° 35, p. 97-103. Bogotá, Colombia.
- Arias, F. (1999). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.
- Balestrini, M. (2006). **Procedimientos técnicas de la Investigación**. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.
- Bavaresco, A. (2003). **Proceso Metodológico en la Investigación**. Academia Nacional de Ciencias Económicas y Servicios Bibliotecarios de la Universidad del Zulia. Segunda Edición. Caracas. Venezuela.
- Becker, G. (2007). El capital humano será la base del crecimiento en el Siglo XXI. Encuentro Nacional de la Empresa (ENADE 2007). Santiago de Chile, Chile.
- Bell, D. (2000). **El advenimiento de la Sociedad Post-Industrial**. Alianza Editoriales. Madrid, España.
- Belmonte, C. (2007). Emociones y Cerebro. Universidad Miguel Hernández. España. Revista Real Academia de Ciencias Exactas Físicas Naturales

- Vol. 101, N<sup>o</sup>. 1, pp. 59-68. Disponible en: <http://www.rac.es/ficheros/doc/00472.pdf>. Consulta Agosto 2014.
- Benítez, K. (2005). Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano: El enfoque del Mercadeo Interno. *Visión Gerencial*. Año 4, N<sup>o</sup> 2 Vol. 4, Julio -Diciembre, pp. 91-98. Disponible en: <http://132.248.9.1:8991/hevila/Visiongerencial/2005/vol4/no2/1.pdf> Consulta Octubre 2013.
- Betancourt, E. (2012). *Apuntes de Planificación Estratégica de Capital Humano. Basado en extractos del Planificación Estratégica de Capital Humano en el siglo XXI*. Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela.
- Bisquerra, R. (2003). Educación emocional y competencias básicas para la vida. *Revista de Investigación Educativa*, Vol. 21, N<sup>o</sup> 1, pp. 7-43. Disponible en: <http://revistas.um.es/rie/article/viewFile/99071/94661> Consulta Septiembre 2014.
- 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> Consulta Julio 2014.
- Bisquerra, R. y Pérez, N. (2005). Las competencias emocionales. *Revista Educación XXI*. N<sup>o</sup> 10, p. 65-81. Barcelona, España. Disponible en: [www.ub.edu/grop/catala/wp-content/.../Las-competencias-emocionales.pdf](http://www.ub.edu/grop/catala/wp-content/.../Las-competencias-emocionales.pdf) Consulta Septiembre 2014.
- 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<sup>o</sup> 16. Barcelona, España. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4398894> Consulta Septiembre 2014.
- Bisquerra, R. (2015). El analfabetismo emocional está muy presente en las organizaciones. *Revista rhsaludable*. Disponible en: <http://rhsaludable.com/rafael-bisquerra-el-analfabetismo-emocional-esta-muy-presente-en-las-organizaciones/> Consulta Junio 2015.
- Bittel, L. y Newstrom, J. (2000). **Lo que todo supervisor debe saber**. McGraw-Hill Interamericana. Barcelona, España.

- Blanco, E. (2010). ¿Quiere ser Gerente? Alinear el capital humano es otra de sus responsabilidades. Debates IESA, Volumen XV, Número 3: 44-47.
- Blanchard, K. (2003). **Cierre las brechas. Busque el máximo rendimiento y ¡alcáncelo!** Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Brito, J. (1992). Como elaborar una Tesis. Ediciones Cendespoth. Caracas, Venezuela.
- Bustos, A. (2011). Presencia docente distribuida, influencia educativa y construcción y construcción del conocimiento en entornos de enseñanza y aprendizaje basados en la comunicación asíncrona escrita. Tesis Doctoral presentada. Universidad Nacional Autónoma de México. México. Disponible en: [www.psyed.edu.es/prodGrintie/tesis/Tesis\\_A\\_Bustos\\_PresenciaDocenteDistribuida\\_V\\_web\\_2011.pdf](http://www.psyed.edu.es/prodGrintie/tesis/Tesis_A_Bustos_PresenciaDocenteDistribuida_V_web_2011.pdf) Consulta Octubre 2014.
- Camacaro, M. (2009). Modelo de Gerencia Estratégica del Conocimiento para las Universidades Publicas. Caso: Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Periodo 1997-2008. Tesis Doctoral, Universidad Santa María. Caracas, Venezuela.
- Camacho; P; Camacho, P y Camacho, P. (2013). Diseño de un plan de capacitación basado en inteligencia emocional para el personal docente de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM). Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales. Barquisimeto, Venezuela. Disponible en: [http://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/4-1-9%20\(138-154\)%20Camacho%20Paymir%20cieg%20agosto%2013\\_articulo\\_id112.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/4-1-9%20(138-154)%20Camacho%20Paymir%20cieg%20agosto%2013_articulo_id112.pdf) Consulta Septiembre 2014.
- Cantero, M. (2012). Competencias socio-emocionales en la inserción laboral del egresado universitario. Tesis Doctoral. Universidad de Alicante. España. Disponible en: [http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/25132/1/Tesis\\_Cantero\\_Vicente.pdf](http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/25132/1/Tesis_Cantero_Vicente.pdf) Consulta Mayo 2014.
- Carrasco, A. (2014). La dimensión emocional en la relación Profesor-Alumno. Educarchile. Disponible en: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:VmKkNuZfVhoJ:www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle%3FID%3D77638+&cd=8&hl=es&ct=clnk&gl=ve> Consulta Octubre 2014.

- CASEL (Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning). 2008.
- Castañeda, G.; Ruiz, M.; Vilorio, O; Castañeda, R; Quevedo, Y. (2007). El rol de las Universidades en el contexto de la Responsabilidad Social Empresarial. Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales, Año 3/Nº 8, pp.100-132. Disponible en: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/8/Art4.pdf>. Consulta, Octubre 2014.
- Castells, M. (1997). **La Era de la información. Economía, Sociedad y Cultura**. Siglo Veintiuno Editores. Madrid, España.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Núm. 5433.
- Collel, E. (2003). La Educación Emocional. Revista de los maestros de la Garrotxa. Año XIX, Nº 37, pp. 8-10. Disponible en: <http://www.xtec.cat/~jcollell/ZAP%20Trac.pdf>. Consulta Octubre 2014.
- Damasio, A. (2007). **El error de Descartes**. Editorial Crítica. Barcelona, España.
- Davidson, R. y Begley, S. (2012). **El perfil emocional de tu cerebro**. Ediciones Destino. Barcelona, España.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). **Comportamiento Humano en el trabajo**. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Décima Edición. México, DF.
- Del Rio, P. (2014). Entrevista a Elsa Punset. Revista Hola. 20 Minutos con... Disponible en: <http://www.inteligenciaemocionalysocial.com/wp-content/uploads/2014/09/20140916-Hola.pdf>. Consulta Noviembre 2014.
- De Saint-Exupéry, A. (2003). **El Principito**. Salamandra. Ediciones. Barcelona, España.
- Drucker, P. (1994). **La Sociedad Postcapitalista**. Editorial Sudamericana. Buenos Aires, Argentina.
- Drucker, P. (2008). **La productividad del trabajador del conocimiento: máxima desafío**. En Gestión del Capital Humano. Ediciones Deusto. Barcelona, España.

- Enríquez, A. (2011). Inteligencia Emocional Plena: Hacia un Programa de Regulación Emocional Basado en la Conciencia Plena. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga. Málaga, España. Disponible en: <http://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/5053>. Consulta Julio 2014.
- 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](http://www.rieoei.org/deloslectores/326Berrocal.pdf). Consulta Octubre 2014.
- Fernández, P. y Extremera, N. (2006). La Investigación de la Inteligencia Emocional en España. Ansiedad y Estrés, Vol.12, pp.139 -153. Disponible en: [http://emotional.intelligence.uma.es/documentos/pdf53Inteligencia\\_Emocional\\_en\\_Espana.pdf](http://emotional.intelligence.uma.es/documentos/pdf53Inteligencia_Emocional_en_Espana.pdf). Consulta Julio 2014.
- Fernández, M. (2006). Reseña de Metodología Participativa en la enseñanza universitaria de Fernando López Noguero. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, Vol. 20, Núm. 3, pp. 313-316. Universidad de Zaragoza. Zaragoza, España. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/274/27411311016.pdf>. Consulta Noviembre 2014.
- Fundación Marcelino Botín (2008). Educación Emocional y Social. Análisis Internacional.
- Fundación Eduardo Punset (2014). A.S.E. Aprendizaje Social y Emocional. Disponible en: <http://www.fundacionpunset.org/aprendizaje-social-emocional/> Consulta Junio 2015.
- Gabel, R. (2005). Inteligencia Emocional. Perspectivas y aplicaciones ocupacionales. Universidad ESAN. Serie Documentos de Trabajo N° 16. Lima, Perú. Disponible en: <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2009/12/07/DocTrab16.pdf>. Consulta Julio 2014.
- Galvez, A. (2009). Diagnóstico de inteligencia emocional y liderazgo en Sanofi-Aventis de Venezuela. Trabajo Especial de Grado. Universidad Monteávila. Caracas, Venezuela.
- 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](http://faros.hsjdbcn.org/sites/default/files/faros_6_cast.pdf) Consulta Octubre, 2014.
- Granell, E. (2000). ¿Cambio la gestión de recursos humanos? Revista Gerente 500. Edición III, pp. 22-24. Caracas, Venezuela.
- Goleman, D. (2007). **La Inteligencia Emocional**. Ediciones Argentina. Buenos Aires, Argentina.
- Goleman, D. (2009). Liderazgo que obtiene resultados. Harvard Business Review Liderazgo e Inteligencia Emocional. Pp. 19-36.
- 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.
- González, R. (2005). **Creando valor con la gente. Un modelo para generar ventaja competitiva**. Grupo Editorial Norma. Tlalnepantla, México.
- Gonzales, E. (2013). Clima Psicológico Universitario desde la perspectiva del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Chachapoyas. Revista Tzhoeco en Vol. 6 / N° 1. Disponible en: [http://servicios.uss.edu.pe/ojs/index.php/V5N1/article/download/126/pdf\\_23](http://servicios.uss.edu.pe/ojs/index.php/V5N1/article/download/126/pdf_23) Consulta Octubre 2014.
- Great Place to Work Institute (2008). Generar confianza: vale la pena el esfuerzo. Disponible en: [http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/generar\\_confianza\\_-\\_vale\\_la\\_pena\\_el\\_esfuerzo.pdf](http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/generar_confianza_-_vale_la_pena_el_esfuerzo.pdf) Consulta Noviembre 2014.
- 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. (2011). 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. Disponible en: <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/jspui/handle/123456789/294>. Consulta Agosto 2014.
- Jaque, J. (2013). Entrevista Eduardo Punset: "Hoy es obligación conocer y gestionar las emociones". Tendencias. Disponible en: <http://www.latercera.com/noticia/tendencias/sociedad/2013/11/741-550742-9-eduard-punset-hoy-es-obligacion-conocer-y-gestionar-las-emociones.shtml> Consulta Noviembre 2013.
- Jobs, S. (2005). Discurso de Steve Jobs en la Universidad de Stanford. Disponible en: <http://www.unica.edu.ve/descargables/stevejobs.pdf>. Consulta Noviembre, 2014.
- Kaplan, R.; Norton, D. (2000). **El Cuadro de Mando Integral**. Ediciones Gestión Tercera Edición. Barcelona, España.
- Lantieri, L. (2010). Las Emociones van a la Escuela. National Geographic. Edición Especial Cerebro y Emociones. Pp. 66-73.
- Lantieri, L. (2012). Cultivar la vida interior, emocional y social de niños y profesores. Revista Verano, Volumen 21, Número 2, p. 27-34.
- Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Núm. 5929.
- López, S. (2010). Importancia de desarrollar la inteligencia emocional en el adolescente. Trabajo de Grado. Universidad Pedagógica Nacional. D.F, México.
- López, C. (2011). Relación de la inteligencia emocional con el desempeño en los estudiantes de enfermería. Tesis Doctoral. Universidad de Cádiz. España. Disponible en: <http://rodin.uca.es/xmlui/handle/10498/14128>. Consulta Julio 2014.

- Madrid, V. (2011). Aprende a disfrutar en el trabajo. Revista Psychologies. pp 38-41. Disponible en: <http://www.coachingparaelexito.com/respiro/articulos/trabajo.pdf>. Consulta Noviembre 2014.
- Marina, J. (2014). El fundamento de la Educación Emocional. Diario El Mundo. Disponible en: <http://www.joseantoniomarina.net/articulo/el-fundamento-de-la-educacion-emocional/> Consulta Junio 2015.
- Marina, J. (2014a). La guerra del talento. Diario El Tiempo. Disponible en: <http://www.joseantoniomarina.net/articulo/la-guerra-del-talento/> Consulta Noviembre 2014.
- Marina, J. (2014b). ¿Qué debemos aprender para sobrevivir en el siglo XXI? Diario El Confidencial. Disponible en: <http://www.joseantoniomarina.net/articulo/que-debemos-aprender-para-sobrevivir-en-el-siglo-xxi/> Consulta Noviembre 2014.
- Martínez, M. (2001). La excelencia en la docencia universitaria de hoy. Polis, Revista de la Universidad Bolivariana. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30501107> Consulta Noviembre 2014.
- Martínez, M. (2011). La Docencia Universitaria hoy: Metas, técnicas y desafíos. Argos [online]. Vol.28, N.55, pp. 108-124. Disponible en: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S0254-16372011000200005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S0254-16372011000200005&script=sci_arttext) Consulta Noviembre, 2014.
- Medrano, H. (2010). Desempeño profesional de docentes del Siglo XXI. Congreso Iberoamericano de Educación, metas 2021. Buenos Aires, Argentina.
- Méndez, A. (1999.) **Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación.** Editorial McGraw-Hill. Tercera Edición. Bogotá, Colombia.
- Mendoza, B. (2004). **Construcción del Trabajo de Trabajo.** Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). Caracas, Venezuela.
- Monteferrante, P. (2010). La Generación Net, claves para entenderla. Debates IESA, Volumen XV, Número 4: 58-61. Caracas, Venezuela.

- Monteferrante, P. (2014). Empresas Familiares: resilientes, adaptables y sostenibles. Programa de Gestión de Empresas Familiares. Caracas, Venezuela.
- Montiel, C. (2012). El Liderazgo Transformacional del Directivo y el desempeño laboral de los Docentes en el Nivel de Educación Primaria. Tesis de Grado, Universidad del Zulia. Disponible en: [http://tesis.luz.edu.ve/tde\\_arquivos/177/TDE-2013-09-17T14:06:44Z-4068/Publico/montiel\\_consuelo.pdf](http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2013-09-17T14:06:44Z-4068/Publico/montiel_consuelo.pdf) Consulta Octubre 2014.
- Morles, V. (2003). La Educación Superior en Venezuela. Informe 2002 a IESALC-UNESCO. Caracas, Venezuela.
- Munch, L. (2000). **Métodos y Técnicas de Investigación**. Editorial Trillas. D.F, México.
- Muñoz, C. (2000). **Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis**. Prentice Hall Educación. DF, México.
- Organización Internacional del Trabajo (2004). Recomendación 195.
- Orué, E. (2011). Inteligencia Emocional y desempeño laboral de los trabajadores de una Empresa Peruana. Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú. Disponible en: [http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/sme\\_v2n1\\_art8.pdf](http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/sme_v2n1_art8.pdf) Consulta Mayo 2014.
- Pérez, I.; Maldonado, M.; Uzcategui, S. (2006). Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del cambio organizacional. Investigación y Postgrado. Vol. 21, No. 2. Disponible en: <http://www.scielo.org.ve/pdf/ip/v21n2/art09.pdf> Consulta Octubre 2014
- Pérez, G. (2012). Estructura del desempeño idóneo: saber hacer, saber conocer y saber ser en la formación por competencia. REDHECS, Edición 12, Año 7. Disponible en: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/719/3014#> Consulta Octubre 2014.
- Pineda, E. y Alvarado, E. (2008). Metodología de la Investigación. Organización Panamericana de la Salud. Washington, D.C.

- Prensky, M. (2010). Nativos e Inmigrantes Digitales. Institución Educativa SEK. Disponible en: [http://w.www.marcprensky.com/writing/Prensky-NATIVOS%20E%20INMIGRANTES%20DIGITALES%20\(SEK\).pdf](http://w.www.marcprensky.com/writing/Prensky-NATIVOS%20E%20INMIGRANTES%20DIGITALES%20(SEK).pdf). Consulta Noviembre 2013.
- Punset, E. (2008). **Una mochila para el universo. 21 rutas para vivir con nuestras emociones**. Ediciones Destino. Barcelona, España.
- Punset, E. (2009). Entrevista con Richard Davidson, Neuropsicólogo de la Universidad de Wisconsin-Madison. Programa Redes para la Ciencia Título: “Cambiar el cerebro para cambiar el mundo”. Emisión 57, Temporada 14. Disponible en: <http://www.redesparalaciencia.com/2700/1/redes-57- cambiar-el-cerebro-para-cambiar-el-mundo> Consulta Marzo 2013.
- Punset, E. (2011). Entrevista con Ken Robinson, experto en desarrollo de la creatividad. Programa Redes para Ciencia Título: “Los secretos de la creatividad”. Emisión 89. Temporada 15. Disponible en: <http://www.redesparalaciencia.com/4684/1/redes-89-los-secretos-de-la-creatividad>. Consulta Noviembre 2014 Consulta Octubre 2014.
- Punset, E. (2011a). **Excusas para no pensar. Cómo nos enfrentamos a las incertidumbres en nuestra vida**. Ediciones Destino. Barcelona, España.
- Punset, E. (2011b). Es hora de zanjar la transición de una vez por todas. Blog Eduardo Punset. Disponible en: <http://www.eduardpunset.es/12838/general/es-hora-de-zanjar-la-transicion-de-una-vez-por-todas> Consulta Noviembre, 2014.
- Punset, E. (2012). Presentación del curso de verano sobre la Inteligencia Emocional y Social aplicada al trabajo, la educación y la salud. Disponible en: <http://www.eduardpunset.es/17994/punset-en-los-medios/punset-presenta-un-curso-sobre-inteligencia-emocional> Consulta Diciembre 2013.
- Punset, E. (2013). Entrevista a René Diekstra. Profesor de Psicología de la Universidad de Utrecht. Título: El aprendizaje social y emocional: las habilidades para la vida. Programa Redes para la Ciencia. Emisión 157 (26/05/2013), temporada 17.
- 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-se-mejora-el-aprendizaje-social-y-emocional> Consulta Junio 2015.

Reyes, I. (2010). Inteligencia Emocional y Desempeño Docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Facultad de Agropecuaria y Nutrición de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle Chosica, Ciclo-2010- I -2010- II. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. La Cantuta, Perú. Disponible en: <http://www.une.edu.pe/investigacion/FAN%20AGROP%20Y%20NUT%202010/FAN-2010-111%20REYES%20BLACIDO%20IRMA.pdf> Consulta Julio 2014.

Ramírez, Y. (2015). Cómo gestionar el Capital Intelectual en las Universidades Públicas Españolas: El Cuadro de Mando Integral. Universidad de Castilla. La Mancha, España. Disponible en: [http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA\\_16/Yolanda\\_Ramirez\\_Corcoles.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_16/Yolanda_Ramirez_Corcoles.pdf) Consulta Junio 2015.

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](http://www.invecom.org/eventos/2009/pdf/rincon_j.pdf). Consulta Noviembre 2014.

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>. Consulta Octubre 2014.

Romero, M. (2008). La Inteligencia Emocional: abordaje teórico. Anuario de Psicología Clínica y de la Salud (4), pp. 73-76. Disponible en: <http://www.hacienda.go.cr/.../5InteligenciaEmocional/Abordajeteoricointeligemo> Consulta Septiembre 2014.

Sabino, C. (2000). **El Proceso de Investigación** (Edición actualizada). Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.

Sierra, R. (1999). **Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica**. Editorial Paraninfo. Madrid, España.

- Steinmann, A.; Bosch, B.; Aiassa, D. (2013). Motivación y expectativas de los estudiantes por aprender ciencias en la universidad: Un estudio exploratorio. RMIE [online] Vol.18, N.57, pp. 585-598. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-66662013000200012&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-66662013000200012&script=sci_arttext) Consulta Octubre 2014.
- 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.
- Tasaka, H. (2013). La Paradoja de la Sociedad del Conocimiento. Curso de Creatividad e Innovación Empresarial. Infonomia. Bogotá, Colombia.
- Toffler, A. (1980). **La Tercera Ola**. Ediciones Nacionales Círculo de Lectores. Bogotá, Colombia.
- Tunnermann, C. (2003). La Universidad Latinoamericana ante los retos del siglo XXI. Unión de Universidades de América Latina, AC. Circuito Norponiente Ciudad Universitaria, D.F, México.
- Tunnermann, 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\\_ES\\_DEL\\_SIGLO\\_XXI.pdf](http://www.ucyt.edu.ni/Download/EL_ROL_DEL_DOCENTE_EN_LA_ES_DEL_SIGLO_XXI.pdf) Consulta Octubre 2014.
- Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (1999). Modelo Educativo de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA). Gaceta Universitaria N° 135.
- Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (2005). Modelo Institucional para la Evaluación Integral del Docente Universitario (Propuesta).
- Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (2012). Direccionamiento Estratégico Institucional 2012-2017. Aprobado en Sesión Ordinaria N° 2174 del Consejo Universitario de fecha 25/01/2012.
- UNESCO. (1996). La Educación encierra un gran tesoro. Informe de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. Ediciones UNESCO.

Varela, O. (2003). Competencias y desempeño humano: Mito o realidad. Revista Latinoamericana de Administración, 30. Bogotá, Colombia.

Varela, O. y Salgado, E. (2010). **El desempeño de los individuos en las organizaciones**. Primera Edición. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.

Vivas, Gallego, D; González; B. (2008). **Educar las Emociones**. Producciones Editoriales C. A. Mérida, Venezuela.

## **ANEXOS**

**Anexo A**  
**Matriz FODA del Problema**

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<p>1. Actualmente no se compite sólo con productos, sino con la eficiente administración del capital humano.</p> <p>2. Cada vez son más las empresas para las que alentar habilidades en inteligencia emocional es un componente vital para la filosofía de gerencia</p> <p>3. Las condiciones intelectuales no son la única garantía del éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino tan sólo un factor, el cual unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, desarrollará el desempeño y los resultados de toda acción gerencial, motivándola emocionalmente a ser cada día más productiva.</p>	<p>1. Las propuestas serán formuladas para un grupo pequeño de colaboradores, los docentes que integran el Departamento de Estudios Básicos y Sociales del Decanato de Ciencias y Tecnología.</p>	<p>2. En las instituciones de Educación Superior el Desempeño Laboral, se centra en identificar las necesidades de capacitación y desarrollo y señalar las habilidades y destrezas del empleado, no se toma en consideración al empleado como un ente integral conformado por diferentes sentimientos y emociones.</p> <p>3. El capital humano de las instituciones de Educación Superior manifiesta incomodidad por la situación del sector universitario, acompañado esto por sentimientos de baja productividad, ausentismo laboral, problemas interpersonales, huelgas, entre otros, que inciden de forma negativa en el desempeño.</p>	<p>1. Resistencia al cambio, la gerencia en educación superior debe hacerse participativa y trabajar en función de la búsqueda de un desempeño laboral novedoso que logre el desarrollo de todas las potencialidades de los colaboradores para poder actuar y cumplir su papel acorde con las necesidades del entorno.</p> <p>2. Las personas se apegan emocionalmente a casi todos los elementos de la vida laboral y esto dificulta los cambios para un desempeño laboral óptimo.</p> <p>3. Existe alguna resistencia en las instituciones, con respecto a la pertinencia y viabilidad de esta temática de investigación.</p>

Fuente: Pérez (2014).

**Anexo B**  
**Cuestionario dirigido al talento humano docente adscrito al**  
**Departamento de Estudios Básicos y Sociales,**  
**Decanato de Ciencias y Tecnología (UCLA)**

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
NÚCLEO REGIÓN CENTROCCIDENTAL

Barquisimeto, Julio de 2014.

Estimado Docente.

Reciba un cordial saludo, me dirijo a Ud. en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración para responder el presente instrumento, diseñado con el propósito de recopilar información para el desarrollo del Trabajo de Grado titulado: **“APRENDIZAJE SOCIAL Y EMOCIONAL COMO HERRAMIENTA EN EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DOCENTE. UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO (UCLA)”**.

En tal sentido, este instrumento es una adaptación del Inventario de Competencias Emocionales y Sociales (ESCI) elaborado por Goleman, Boyatzis y Hay Group, un modelo de inteligencia emocional construido para predecir la efectividad y el rendimiento personal en el mundo laboral y empresarial.

Cabe agregar que, la información que se solicita es absolutamente confidencial y su único propósito es académico. Aprecio su sinceridad porque de ella depende la veracidad de la investigación.

Agradezco su receptividad y colaboración.

Atentamente,  
Prof. Nereida C. Pérez Villegas

A continuación encontrará algunas afirmaciones sobre sus emociones y sentimientos. Lea atentamente cada frase e indique el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las mismas. Señale con una "X" la respuesta que más se aproxime a sus preferencias. No existen respuestas correctas o incorrectas. No emplee mucho tiempo en cada respuesta.

<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre

<b>Ítem</b>		<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
1	Soy capaz de interpretar correctamente mis emociones.					
2	Muestro impaciencia o frustración cuando las cosas no salen como espero.					
3	Estoy atento a las personas, sus estados de ánimo o señales no verbales en mi entorno laboral.					
4	Promuevo el desarrollo personal del estudiante.					
5	Utilizo recursos didácticos y materiales curriculares coherentes con los objetivos del aprendizaje.					
6	Empleo estrategias de enseñanza innovadoras de acuerdo a las características de los estudiantes y los contenidos que se quieren presentar.					
7	Reconozco las situaciones que despiertan emociones fuertes en mí.					
8	Manejo adecuadamente las situaciones de estrés.					
9	Puedo colocarme desde la perspectiva de otra persona de la comunidad universitaria, cuando la situación lo amerita.					
10	Estoy abierto para la discusión de los resultados de las evaluaciones y brindar realimentación al estudiante.					
11	Empleo estrategias motivacionales que despierten el interés del estudiante.					
12	Demuestro estabilidad emocional, autonomía y seguridad en mi labor diaria.					
13	Puedo identificar mis fortalezas y debilidades.					
14	Realizo acciones contrarias a mis principios cuando la situación me obliga.					
15	Comprendo y practico la cultura organizacional de la UCLA.					
16	Me preocupo por estimular lo mejor de las personas de mi entorno laboral.					
17	Me siento integrado (a) a un equipo de trabajo.					
18	El trabajo que realizo ofrece oportunidades de hacer las actividades que me gustan.					
19	Confío en mi capacidad para el trabajo.					
20	Reconozco cuando cometo un error.					
21	Estoy identificado con la estructura informal del Departamento donde trabajo.					
22	Guio a los estudiantes para crear un clima emocional positivo dentro del aula.					
23	Muestro solidaridad con los diferentes actores de la comunidad universitaria (estudiantes, compañeros de trabajo, supervisores).					

<b>Ítem</b>		<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
24	Siento orgullo de pertenecer a la UCLA.					
25	Estoy abierto (a) a recibir realimentación y corregir fallas.					
26	Tengo dificultades para adaptarme a las situaciones cambiantes o condiciones inciertas, de incertidumbre.					
27	Me comunico con los estudiantes de forma respetuosa y auténtica.					
28	Soy resistente a cambiar o implementar cambios en mí.					
29	Mantengo el respeto mutuo en las interacciones con los estudiantes.					
30	Me siento a gusto con el ambiente y clima de trabajo predominante en mi Departamento.					
31	Necesito ocupar algún puesto o cargo de alta responsabilidad para poner a prueba mi valía profesional.					
32	Me mantengo actualizado (a) en el área de mi especialidad, domino la teoría y relaciono el contenido de la materia con otras áreas de la profesión.					
33	Soy receptivo ante las opiniones y sugerencias de los estudiantes.					
34	Personalmente conduzco las iniciativas de solución aunque sean innovadoras o poco aceptadas por el grupo.					
35	Me identifico con la misión y visión de la organización donde trabajo.					
36	Existe un ambiente de confianza en el Departamento donde trabajo.					
37	Busco la excelencia en mi labor académica.					
38	Utilizo múltiples estrategias al tratar de convencer a los demás.					
39	Asumo responsablemente el desarrollo eficaz y eficiente de la labor docente (asistencia a clase, puntualidad, cumplimiento del plan de actividades, entre otros).					
40	Promuevo cambios para mejorar mi desempeño docente.					
41	Cautivo a la audiencia cuando estoy realizando una presentación.					
42	Estoy comprometido con el saber de mi disciplina y respeto las normas profesionales.					
43	Dudo para actuar sobre oportunidades.					
44	Trato de resolver los conflictos mediante la búsqueda de una solución que atienda los intereses de la organización.					
45	Soy capaz de inspirar a los demás para alcanzar un desempeño efectivo.					
46	Soy innovador en los procesos de enseñanza aprendizaje.					
47	Permito que los conflictos se propaguen.					
48	Guío y oriento la participación activa de los estudiantes en su propio proceso de aprendizaje.					
49	Veó lo positivo en las personas, situaciones y eventos con más frecuencia que lo negativo.					
50	Coopero con los demás en mi entorno laboral.					
51	Estoy convencido que el futuro será mejor que el pasado.					
52	En un grupo de estudiantes, animo la participación.					

**Anexo C**  
**Cuestionario dirigido a los Coordinadores de Área adscritos al**  
**Departamento de Estudios Básicos y Sociales,**  
**Decanato de Ciencias y Tecnología (UCLA)**

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
NÚCLEO REGIÓN CENTROCCIDENTAL

Barquisimeto, Julio de 2014.

Estimado Coordinador de Área.

Reciba un cordial saludo, me dirijo a Ud. en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración para responder el presente instrumento, diseñado con el propósito de recopilar información para el desarrollo del Trabajo de Grado titulado: **“APRENDIZAJE SOCIAL Y EMOCIONAL COMO HERRAMIENTA EN EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DOCENTE. UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO (UCLA)”**.

En tal sentido, este instrumento es una adaptación del Inventario de Competencias Emocionales y Sociales (ESCI) elaborado por Goleman, Boyatzis y Hay Group, un modelo de inteligencia emocional construido para predecir la efectividad y el rendimiento personal en el mundo laboral y empresarial.

Cabe agregar que, la información que se solicita es absolutamente confidencial y su único propósito es académico. Aprecio su sinceridad porque de ella depende la veracidad de la investigación.

Agradezco su receptividad y colaboración.

Atentamente,  
Prof. Nereida C. Pérez Villegas

A continuación encontrará algunas afirmaciones sobre el comportamiento de los Docentes adscritos a su Área. Lea atentamente cada frase e indique el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las mismas. Señale con una "X" la respuesta que más se aproxime a sus preferencias. No existen respuestas correctas o incorrectas. No emplee mucho tiempo en cada respuesta.

<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre

<b>Ítem</b>		<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
1	El talento humano docente adscrito a su Área es capaz de controlar sus emociones para lograr un desempeño eficaz.					
2	Los docentes de su Área muestran impaciencia o frustración cuando las cosas no salen como esperan.					
3	Los docentes que pertenecen a su Área están atentos a las personas, sus estados de ánimo o señales no verbales en su entorno laboral.					
4	Los docentes de su Área promueven el desarrollo personal del estudiante.					
5	Los docentes adscritos a su Área utilizan recursos didácticos y materiales curriculares coherentes con los objetivos del aprendizaje.					
6	Los docentes adscritos a su Área emplean estrategias innovadoras de enseñanza de acuerdo a las características de los estudiantes y los contenidos que se quieren presentar.					
7	Los docentes que pertenecen a su Área conocen cómo sus emociones afectan sus acciones.					
8	Los docentes adscritos a su Área manejan adecuadamente las situaciones de estrés.					
9	Los docentes de su Área son capaces de ver las cosas desde la perspectiva de otra persona en la comunidad universitaria, cuando la situación lo amerita.					
10	El talento humano docente que pertenece a su Área está abierto para la discusión de los resultados de las evaluaciones y brindar realimentación al estudiante.					
11	El talento humano docente vinculado a su Área emplea estrategias motivacionales que despierten el interés del estudiante.					
12	Los docentes adscritos a su Área demuestran estabilidad emocional, autonomía y seguridad en su labor diaria.					
13	El talento humano docente que integra su Área identifica fácilmente sus fortalezas y debilidades.					
14	Los docentes que pertenecen a su Área muestran conductas contrarias a principios éticos que influyan en su desempeño laboral.					
15	El talento humano docente de su Área comprende y practica la cultura organizacional de la UCLA.					

Ítem		N	CN	AV	CS	S
16	En su desempeño laboral los docentes que integran su Área se preocupan por estimular lo mejor de las personas en su entorno laboral.					
17	Los docentes vinculados a su Área se sienten integrados a un equipo de trabajo.					
18	El trabajo que se realiza en su Área ofrece la oportunidad a los docentes de hacer las actividades que le gustan.					
19	Los docentes adscritos a su Área confían en su capacidad de trabajo.					
20	El talento humano docente que pertenece a su Área reconoce sus errores.					
21	Los docentes adscritos a su Área están identificados con la estructura informal de su Departamento.					
22	Los docentes de su Área guían a sus estudiantes creando un clima emocional positivo dentro del aula.					
23	Los docentes vinculados a su Área muestran solidaridad con los diferentes actores de la comunidad universitaria (estudiantes, compañeros de trabajo, supervisores).					
24	El talento humano docente adscrito a su Área siente orgullo de pertenecer a la UCLA.					
25	El talento humano docente de su Área está abierto a recibir realimentación y a corregir fallas.					
26	El talento humano docente adscrito a su Área presenta dificultades para adaptarse a situaciones cambiantes o condiciones inciertas en su entorno laboral.					
27	Los docentes que pertenecen a su Área se comunican con los estudiantes de forma respetuosa y auténtica.					
28	Los docentes que integran su Área son resistentes a cambiar o hacer cambios.					
29	Los docentes vinculados su Área mantienen el respeto mutuo en las interacciones con los estudiantes.					
30	Los docentes que integran su Área se sienten a gusto con el ambiente y el clima de trabajo predominante en su Departamento.					
31	Los docentes que pertenecen a su Área necesitan ocupar algún puesto o cargo de alta responsabilidad para demostrar su valía profesional.					
32	Los docentes de su Área se mantienen actualizados, dominan la teoría y relacionan el contenido de su materia con otros ámbitos de la profesión.					
33	El talento humano docente que pertenece a su Área es receptivo ante las opiniones y sugerencias de los estudiantes.					
34	El talento humano docente de su Área inicia acciones para crear posibilidades de mejora que contribuyan con su desempeño.					
35	El talento humano docente vinculado a su Área se identifica con la misión y visión de la institución donde labora.					
36	En su Área existe un ambiente de confianza.					

<b>Ítem</b>		<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
37	El talento humano docente adscrito a su Área busca la excelencia en su labor académica.					
38	Los docentes que pertenecen a su Área utilizan múltiples estrategias al tratar de convencer a los demás.					
39	Los docentes adscritos a su Área asumen responsablemente el desarrollo eficaz y eficiente de la labor docente (asistencia a clase, puntualidad, cumplimiento del plan de actividades, entre otros).					
40	El talento humano docente que integra su Área demuestra interés y esfuerzo por promover cambios para mejorar su desempeño.					
41	Los docentes que pertenecen a su Área son capaces de cautivar a la audiencia cuando están realizando una presentación.					
42	El talento humano docente de su Área está comprometido con el saber de su disciplina y respeta las normas profesionales.					
43	El talento humano docente adscrito a su Área duda para actuar sobre oportunidades que permitan mejorar su desempeño.					
44	Los docentes que pertenecen a su Área tratan de resolver los conflictos mediante la búsqueda de una solución que atienda los intereses de la organización.					
45	Los docentes adscritos a su Área son capaces de inspirar a los demás para alcanzar un desempeño efectivo.					
46	El talento humano docente vinculado a su Área es innovador en los procesos de enseñanza aprendizaje.					
47	Los docentes adscritos a su Área permiten que los conflictos en su entorno laboral se propaguen.					
48	El talento humano docente de su Área guía y orienta la participación activa de los estudiantes en su proceso de aprendizaje.					
49	Los docentes que pertenecen a su Área observan lo positivo en las personas, situaciones y eventos con más frecuencia que lo negativo.					
50	El talento humano docente de su Área coopera con los demás en su entorno laboral.					
51	El talento humano docente adscrito a su Área está convencido que el futuro será mejor que el pasado.					
52	Los docentes de su Área promueven la participación de sus estudiantes.					

**Anexo D**  
**Cuestionario dirigido al Jefe del Departamento de Estudios Básicos y  
Sociales, Decanato de Ciencias y Tecnología (UCLA)**

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
NÚCLEO REGIÓN CENTROCCIDENTAL

Barquisimeto, Julio de 2014.

Estimado Jefe de Departamento.

Reciba un cordial saludo, me dirijo a Ud. en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración para responder el presente instrumento, diseñado con el propósito de recopilar información para el desarrollo del Trabajo de Grado titulado: **“APRENDIZAJE SOCIAL Y EMOCIONAL COMO HERRAMIENTA EN EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DOCENTE. UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO (UCLA)”**.

En tal sentido, este instrumento es una adaptación del Inventario de Competencias Emocionales y Sociales (ESCI) elaborado por Goleman, Boyatzis y Hay Group, un modelo de inteligencia emocional construido para predecir la efectividad y el rendimiento personal en el mundo laboral y empresarial.

Cabe agregar que, la información que se solicita es absolutamente confidencial y su único propósito es académico. Aprecio su sinceridad porque de ella depende la veracidad de la investigación.

Agradezco su receptividad y colaboración.

Atentamente,  
Prof. Nereida C. Pérez Villegas

A continuación encontrará algunas afirmaciones sobre el comportamiento de los Docentes adscritos a su Departamento. Lea atentamente cada frase e indique el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las mismas. Señale con una "X" la respuesta que más se aproxime a sus preferencias. No existen respuestas correctas o incorrectas. No emplee mucho tiempo en cada respuesta.

<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre

<b>Ítem</b>		<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
1	El talento humano docente adscrito a su Departamento es capaz de controlar sus emociones para lograr un desempeño eficaz.					
2	Los docentes de su Departamento muestran impaciencia o frustración cuando las cosas no salen como esperan.					
3	Los docentes que pertenecen a su Departamento están atentos a las personas, sus estados de ánimo o señales no verbales en su entorno de trabajo.					
4	Los docentes de su Departamento promueven el desarrollo personal del estudiante.					
5	Los docentes adscritos a su Departamento utilizan recursos didácticos y materiales curriculares coherentes con los objetivos del aprendizaje.					
6	Los docentes de su Departamento emplean estrategias de enseñanza innovadoras de acuerdo a las características de los estudiantes y los contenidos que se quieren presentar.					
7	Los docentes que pertenecen a su Departamento conocen cómo sus emociones afectan sus acciones.					
8	Los docentes adscritos a su Departamento manejan adecuadamente las situaciones de estrés.					
9	Los docentes de su Departamento son capaces de colocarse desde la perspectiva de otra persona de la comunidad universitaria cuando la situación lo amerita.					
10	El talento humano docente que pertenece a su Departamento está abierto para la discusión de los resultados de las evaluaciones y brindar realimentación al participante.					
11	El talento humano docente vinculado a su Departamento emplea estrategias motivacionales que despierten el interés del estudiante.					
12	Los docentes adscritos a su Departamento demuestran estabilidad emocional, autonomía y seguridad en su labor diaria.					
13	El talento humano docente que integra su Departamento identifica fácilmente sus fortalezas y debilidades.					
14	Los docentes que pertenecen a su Departamento muestran conductas contrarias a principios éticos, que influyan en su desempeño laboral.					

<b>Ítem</b>		<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
15	El talento humano docente de su Departamento comprende y practica la cultura organizacional de la UCLA.					
16	En su desempeño laboral los docentes que integran su Departamento se preocupan por estimular lo mejor de las personas.					
17	Los docentes vinculados a su Departamento se sienten integrados a un equipo de trabajo.					
18	El trabajo que se realiza en su Departamento ofrece la oportunidad a los docentes de hacer las actividades que le gustan.					
19	Los docentes adscritos a su Departamento confían en su capacidad de trabajo.					
20	El talento humano docente que pertenece a su Departamento reconoce sus errores.					
21	Los docentes adscritos a su Departamento están identificados con la estructura informal de esta unidad.					
22	Los docentes de su Departamento guían a sus estudiantes para crear un clima emocional positivo dentro del aula.					
23	Los docentes vinculados a su Departamento muestran solidaridad con los diferentes actores de la comunidad universitaria (estudiantes, compañeros de trabajo, supervisores).					
24	El talento humano docente adscrito a su Departamento siente orgullo de pertenecer a la UCLA.					
25	El talento humano docente de su Departamento está abierto a recibir realimentación y corregir fallas.					
26	El talento humano docente adscrito a su Departamento presenta dificultades para adaptarse a situaciones cambiantes o condiciones inciertas en su entorno laboral.					
27	Los docentes que pertenecen a su Departamento se comunican con los estudiantes de forma respetuosa y auténtica.					
28	Los docentes que integran su Departamento son resistentes a cambiar o implementar cambios.					
29	Los docentes vinculados a su Departamento mantienen el respeto mutuo en las interacciones con los estudiantes.					
30	Los docentes que integran su Departamento se sienten a gusto con el ambiente y el clima de trabajo predominante en esta unidad.					
31	Los docentes que pertenecen a su Departamento necesitan ocupar algún puesto o cargo de alta responsabilidad para demostrar su valía profesional.					
32	Los docentes de su Departamento se mantienen actualizados en el área de su especialidad, dominan la teoría y relacionan el contenido de su materia con otras áreas de la profesión.					
33	El talento humano docente que pertenece su Departamento es receptivo ante las opiniones y sugerencias de los estudiantes.					

<b>Ítem</b>		<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
34	El talento humano docente de su Departamento conduce iniciativas de solución aunque sean innovadoras o poco aceptadas por el grupo.					
35	El talento humano docente adscrito a su Departamento se identifica con la misión y la visión de la institución donde labora.					
36	En su Departamento existe un ambiente de confianza.					
37	El talento humano docente adscrito a su Departamento busca la excelencia en su labor académica.					
38	Los docentes de su Departamento utilizan múltiples estrategias al tratar de convencer a los demás.					
39	Los docentes adscritos a su Departamento asumen responsablemente el desarrollo eficaz y eficiente de la labor docente (asistencia a clase, puntualidad, cumplimiento del plan de actividades, entre otros).					
40	El talento humano docente que integra su Departamento demuestra interés y esfuerzo por promover cambios para mejorar su desempeño.					
41	Los docentes que pertenecen a su Departamento son capaces de cautivar a la audiencia cuando está realizando una presentación.					
42	El talento humano docente de su Departamento está comprometido con el saber de su disciplina y respeta las normas profesionales.					
43	El talento humano docente adscrito a su Departamento duda para actuar sobre oportunidades que permitan mejorar su desempeño.					
44	Los docentes que pertenecen a su Departamento tratan de resolver los conflictos mediante la búsqueda de una solución que atienda los intereses de la organización.					
45	Los docentes adscritos a su Departamento son capaces de inspirar a los demás para alcanzar un desempeño efectivo.					
46	El talento humano docente vinculado a su Departamento es innovador en los procesos de enseñanza aprendizaje.					
47	Los docentes adscritos a su Departamento permiten que los conflictos en su entorno laboral se propaguen.					
48	El talento humano docente de su Departamento guía y orienta la participación activa de los estudiantes en su proceso de aprendizaje.					
49	Los docentes que pertenecen a su Departamento observan lo positivo en las personas, situaciones y eventos con más frecuencia que lo negativo.					
50	El talento humano de su Departamento coopera con los demás en su entorno laboral.					
51	El talento humano docente adscrito a su Departamento está convencido que el futuro será mejor que el pasado.					
52	Los docentes de su Departamento promueven la participación de sus estudiantes.					

**Anexo E**  
**Matriz de Validación de los instrumentos**

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
NÚCLEO REGIÓN CENTROCCIDENTAL

Barquisimeto, Julio de 2014.

Estimado Experto.

Reciba un cordial saludo, por medio de la presente me dirijo a Ud. en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración para la validación de contenido de cada uno de los ítems que conforman los siguientes instrumentos, que serán aplicados a los docentes adscritos al Departamento de Estudios Básicos y Sociales del Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA). En tal sentido, el propósito es recopilar información para el desarrollo del Trabajo de Grado titulado: **“APRENDIZAJE SOCIAL Y EMOCIONAL COMO HERRAMIENTA EN EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DOCENTE. UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO (UCLA)”**.

Por tal razón, se le proporcionan los siguientes recursos: objetivos del estudio, operacionalización de las variables, instrumentos, plantillas de validación y constancia de evaluación.

Agradezco su receptividad y colaboración.

Atentamente,

---

**Prof. Nereida C. Pérez Villegas**

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
 COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
 POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
 ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
 NÚCLEO REGIÓN CENTROCCIDENTAL

**FORMATO DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO**

Título de la Investigación: **APRENDIZAJE SOCIAL Y EMOCIONAL COMO HERRAMIENTA EN EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DOCENTE. UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO (UCLA).**

ITEM N°	COHERENCIA			PERTINENCIA			CLARIDAD			OBSERVACIÓN
	D	M	E	D	M	E	D	M	E	
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										
28										
29										
30										

31										
32										
33										
34										
35										
36										
37										
38										
39										
40										
41										
42										
43										
44										
45										
46										
47										
48										
49										
50										
51										
52										

**Escala:**

**D: Dejar**

**M: Modificar**

**E: Eliminar**

Observaciones Generales: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Experto: \_\_\_\_\_ C.I. N° \_\_\_\_\_

Especialidad: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma del Experto

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

C. I.:

Fecha

**Anexo F**  
**Constancia de Validación**

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
NÚCLEO REGIÓN CENTROCCIDENTAL

**CONSTANCIA DE EVALUACIÓN**

Quien suscribe, \_\_\_\_\_, titular de la Cédula de Identidad N° \_\_\_\_\_, en mi condición de Experto, hago constar que los instrumentos de recolección de información del Trabajo Especial de Grado, titulado: **“Aprendizaje Social y Emocional como herramienta en el desempeño del Talento Humano Docente. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA)”**, presentado por la **Lcda. Nereida C. Pérez Villegas**, Cédula de Identidad N° **12.285.732**, aspirante al título de Especialistas en Administración de Recursos Humanos, reúnen los requisitos necesarios para ser considerados válidos y aptos para su aplicación.

Barquisimeto, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2014.

\_\_\_\_\_  
Firma

Nombre y Apellido del Especialista: \_\_\_\_\_

C. I.: \_\_\_\_\_

**Anexo G**  
**Matriz de Confiabilidad**

### Estadísticas totales por ítems

Ítems	Medida de la escala si se elimina el ítems	Varianza de la escala si se elimina el ítems	Correlación ítems -total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítems
1	226,94	162,329	0,275	0,877
2	227,38	152,917	0,551	0,872
3	227,38	149,450	0,450	0,874
4	226,94	154,996	0,606	0,872
5	226,63	162,650	0,182	0,877
6	226,94	157,929	0,519	0,873
7	227,00	157,600	0,399	0,875
8	227,19	158,963	0,344	0,875
9	227,13	155,717	0,497	0,873
10	226,31	163,429	0,167	0,878
11	226,94	156,063	0,539	0,873
12	226,56	159,329	0,352	0,875
13	226,81	159,229	0,485	0,874
14	226,44	163,863	0,071	0,879
15	226,50	159,467	0,350	0,875
16	226,88	160,383	0,258	0,877
17	226,44	162,529	0,210	0,877
18	226,69	155,829	0,493	0,873
19	226,25	163,933	0,145	0,878
20	226,75	156,733	0,666	0,872
21	227,69	174,229	-0,269	0,901
22	226,44	160,796	0,353	0,876
23	226,56	157,329	0,601	0,873
24	226,13	165,317	0,000	0,878
25	226,31	161,296	0,377	0,876
26	226,94	152,862	0,641	0,870
27	226,13	165,317	0,000	0,878
28	226,63	156,783	0,437	0,874
29	226,19	165,763	-0,079	0,879
30	226,50	159,467	0,443	0,875
31	226,88	164,250	0,003	0,883
32	226,38	159,050	0,538	0,874
33	226,50	158,000	0,562	0,873
34	227,06	153,396	0,680	0,870
35	226,25	163,133	0,237	0,877

36	226,44	161,196	0,320	0,876
37	226,38	166,383	-0,083	0,883
38	226,88	157,583	0,367	0,875
39	226,38	168,117	-0,259	0,882
40	226,56	156,396	0,676	0,872
41	226,88	155,183	0,494	0,873
42	226,31	165,429	-0,029	0,880
43	227,31	151,963	0,373	0,877
44	226,69	154,763	0,554	0,872
45	227,00	158,400	0,530	0,874
46	226,69	157,429	0,475	0,874
47	226,38	159,050	0,538	0,874
48	226,63	155,983	0,565	0,872
49	226,88	157,050	0,548	0,873
50	226,44	157,863	0,469	0,874
51	226,56	155,596	0,506	0,873
52	226,38	160,117	0,442	0,875