

HACIA UN NUEVO ENFOQUE PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO

Betzabé del Rosario Maldonado Mera, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

Mario Gonzalo Rodríguez Caiza, Universidad Central del Ecuador

Luis Armando Guananga Quishpe, Universidad Central del Ecuador

RESUMEN

La investigación se desarrolla en la Facultad de Ciencias Psicológicas de la Universidad Central del Ecuador como fase complementaria para un posterior estudio comparativo. El objetivo es identificar el estado emocional de los profesores frente a las exigencias actuales del contexto universitario y proponer acciones de intervención que contribuyan a movilizar sus respuestas hacia estados de eficiencia individual y colectiva. La investigación se sustenta en la propuesta de Marcelo Manucci, que las percepciones individuales configuran el contexto como espacios estimulantes o restringidos y generan distintas posiciones, reflexivas o reactivas. La investigación es exploratoria y concluyente descriptiva de diseño de muestra transversal individual. Los resultados ponen en evidencia que la mayor parte de docentes visualizan las posibilidades del contexto con una actitud optimista. Sin embargo, se concluye que prevalece un estado emocional de conformismo. Lo cual se traduce en posiciones reactivas que se limitan a tratar de obtener los mejores beneficios inmediatos de la situación.

PALABRAS CLAVE: Gestión Del Talento Humano, Estado Emocional, Profesor Universitario

A NEW APPROACH TO THE MANAGEMENT OF HUMAN TALENT IN THE UNIVERSITY SCOPE

ABSTRACT

The research is carried out at the School of Psychological Sciences of the Central University of Ecuador and is complementary for a further comparative study. The objective is to identify professor emotional states in light of current demands of the university. We propose intervention actions that help mobilize their responses to the states of individual and collective efficiency. The research is based on the proposal of Marcelo Manucci, that individual perceptions configure the context as stimulating and restrictive spaces and generate different reflective or reactive positions. The research is exploratory and conclusively descriptive from an individual cross-sectional sample design. The results show that most professors visualize the possibilities with an optimistic attitude. However, we conclude that an emotional state of conformism prevails. This translates into reactive positions that are limited to trying to get the best immediate benefits from the situation.

JEL: I23, M54

KEYWORDS: Management of Human Talent, Emotional State, University Professor

INTRODUCCIÓN

El contexto ecuatoriano está caracterizado por una serie de exigencias tendientes a elevar los niveles de calidad y pertinencia de la educación superior.

“el Sistema Educativo Ecuatoriano se encuentra enfrentando el reto de la elevación de la calidad a niveles comparables internacionalmente que asegure entre otros aspectos: la movilidad e intercambio docente y estudiantil, el reconocimiento de títulos, la integración regional, la innovación e investigación, la pertinencia y la transferencia de conocimiento y tecnología, a fin de formar el nuevo tipo de ciudadanos, académicos y profesionales que requiere el país” (Maldonado, pág. 27).

Exigencias que demandan el replanteo de modelos educativos, pedagógicos y de gestión universitaria, que pongan la mirada en los docentes como protagonistas para que la universidad alcance los estándares determinados en los modelos de calidad.

El modelo de evaluación de calidad de la educación superior propuesto por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad (CEAACES), establece indicadores que pone al docente universitario en el centro del proceso de mejoramiento. Sin embargo, los modelos de intervención universitarios se centran en el cumplimiento de cifras para alcanzar indicadores, como resultado de transferir al profesor la responsabilidad de mostrar mayores niveles de producción en todos los ámbitos en los cuales se desempeña, docencia, investigación, vinculación con la colectividad y gestión.

No se evidencian propuestas que consideren la dimensión emocional del profesor universitario en la gestión del talento humano, como estrategia para alcanzar los máximos niveles de eficiencia demandados por el modelo de evaluación del CEAACES. Más aún los esfuerzos realizados en la última década no han sido suficientes, los resultados muestran un sistema de educación superior que en términos generales ha mejorado, pero aún no se alcanzan los mínimos estándares de calidad establecidos (CEAACES, 2016).

En este contexto surge el interés por estudiar los estados emocionales de los profesores, que se evidencian a través de sus comportamientos dentro del ámbito universitario y afectan en el nivel de desempeño individual y del conjunto de la organización (Manucci, 2016). Esta fase de diagnóstico permitirá desarrollar una propuesta de gestión del talento humano que tome en cuenta el factor humano para impactar en la eficiencia de la universidad en su conjunto.

El objetivo del estudio es realizar un diagnóstico del estado emocional de los profesores de la Facultad de los profesores de la Facultad de Ciencias Psicológicas de la Universidad Central del Ecuador (UCE), como respuesta a las exigencias actuales del contexto universitario. La investigación se sustenta en el modelo propuesto por Manucci (2016).

El documento se estructura como sigue. En un primer apartado se presentan referentes teóricos relacionados con la investigación y se describen los cinco modelos de intervención propuestos por Manucci (2016). Posteriormente se exponen los resultados obtenidos de la aplicación del test a los profesores de la Facultad de Ciencias Psicológicas. Se incluyen algunos ejes de intervención como insumo para la toma de decisiones. Finalmente se exponen algunas conclusiones.

REVISIÓN LITERARIA

Varios estudios han encontrado relación entre la Inteligencia Emocional (IE) de las personas y la eficiencia de su desempeño, situación que se puede trasladar al ámbito universitario ante los múltiples desafíos a los que se ve expuesta su planta docente (García, Escalante, & Quiroga, 2012). Enríquez, Martínez & Guevara

(2015) coinciden con Goleman & Chermis (2013) al señalar que la IE se manifiesta en la capacidad para reconocerse a sí mismo, entender e interactuar con otros y autorregular sus emociones.

En el ámbito organizacional, se enfatiza en la IE como factor para desarrollar sinergia en los equipos de trabajo, que conlleva a observar comportamientos colectivos en donde prevalece la cooperación, compromiso y creatividad. Otras investigaciones e iniciativas realizan aportes significativos en los ámbitos de liderazgo, promoción e incentivo laboral (Pérez & Rivera, 2015). Por ejemplo, la IE tiene relación directa con el acierto de los líderes en la toma de decisiones, “permite afinar las intuiciones más acertadas y útiles a la hora de tomar decisiones difíciles” (Goleman & Chermis, 2013, pág. 38).

Para Goleman (2012) el éxito laboral depende de principios esenciales de la IE, como la autogestión, autoconciencia, conciencia social y capacidad para gestionar las relaciones. Sin embargo, es esencial el grado de dominio de habilidades que se evidencian en el ambiente laboral, que se atribuye a la denominada Competencia Emocional (CE).

Albrech (2006) manifiesta que la IE podría considerarse como una dimensión de la competencia interna de la persona, que se suma a la CE para dar como resultado el modelo de Inteligencia Social (IS). La IS se entiende como un conjunto de competencias orientadas a su convivencia con el entorno. Es decir, la IE y la IS son complementarias y en conjunto definen el éxito de la persona en todos los ámbitos de su vida.

Por otro lado, Manucci (2016) manifiesta que la dinámica del entorno actual, impone condiciones de inestabilidad e incertidumbre que exigen a las organizaciones redefinir sus modelos de gestión. No es suficiente implementar modelos de innovación en el área de tecnológica, organizativa, procesos, sistemas o métodos, que son importantes, sino también es indispensable poner el acento en las personas que conforman la organización. La IE, CE, IS, son algunos factores de los cuales dependerá en gran medida el desempeño de toda la organización.

En el ámbito educativo, los resultados coinciden en señalar que la tendencia es trasladar la mayor responsabilidad al profesor, lo que ocasiona una reacción adversa denominada síndrome de burnout. Que a decir de Pérez-Escoda, Filella, Soldevila, & Fondevila (2013) se manifiesta con baja autoestima, pérdida de identidad y agotamiento emocional, en consecuencia redundando en falta de motivación y sentido de pertenencia ante los requerimientos institucionales.

Las competencias emocionales, personalidad y capacidad de regulación emocional de los profesores universitarios, repercuten en los niveles de estrés y la diversidad de sus respuestas (Bisquerra & Pérez, 2012). Elementos que definen sus comportamientos y desempeño en todos los ámbitos donde se desenvuelven, docencia, investigación, extensión y gestión. Por lo que crece el desarrollo de iniciativas relacionadas con el desarrollo de CE e IE en el profesorado (Molina & Pérez, 2006).

Según reportes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), los costos por ausentismo, tratamientos e incapacidad, consecuencia del estrés laboral, son más elevados que si se implementarían programas relacionadas a la IE, CE o para mejorar las condiciones del ambiente laboral (OIT, 2013).

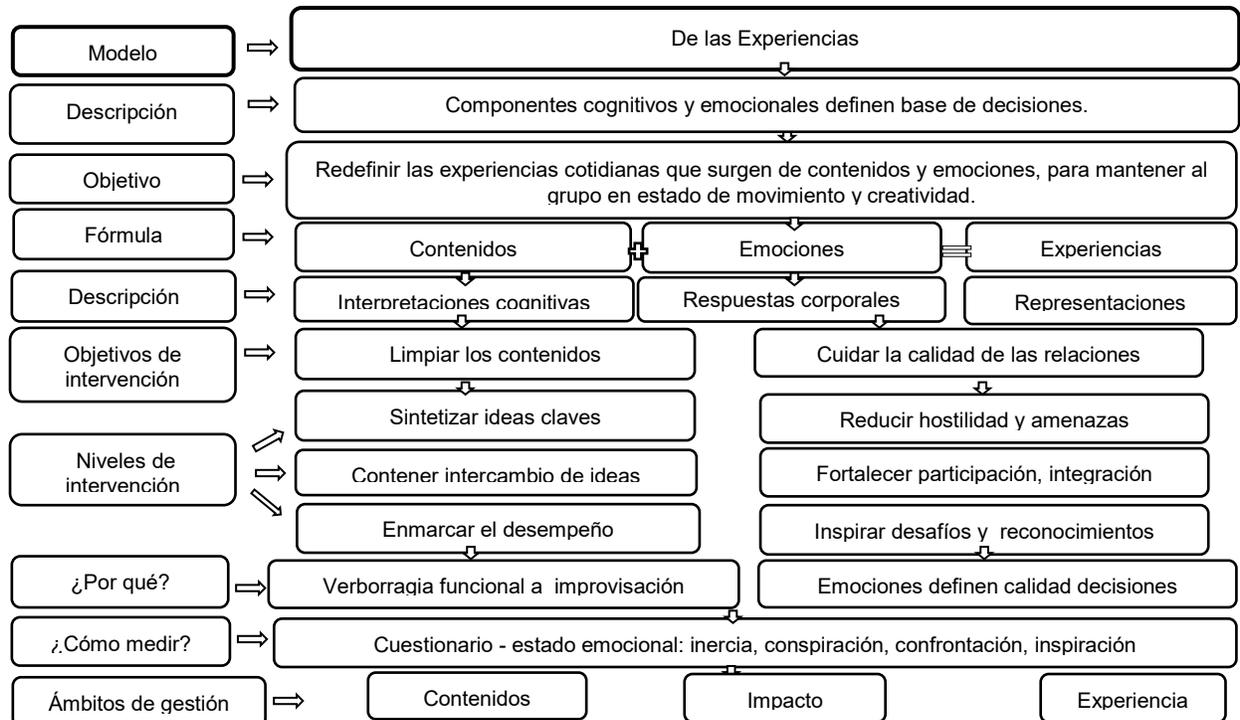
Se destaca el modelo propuesto por Goleman (2013) que promueve la acción coordinada entre la gestión del talento humano, el clima - cultura organizacional y el liderazgo. El objetivo es elevar la eficacia organizativa a través de la mejora de la IE individual y grupal. Para lo cual, la gestión del talento humano debe enfocarse en consolidar las relaciones entre los individuos y colectivos de la organización.

Bermúdez, Pedraza & Rincón (2015) sostiene que el clima organizacional en las instituciones educativas, se manifiestan en las interrelaciones que se establecen entre los miembros de la comunidad académica.

Configura su percepción respecto a varias dimensiones de orden académico, estructural, vivencia, motivacional, ético, entre otros.

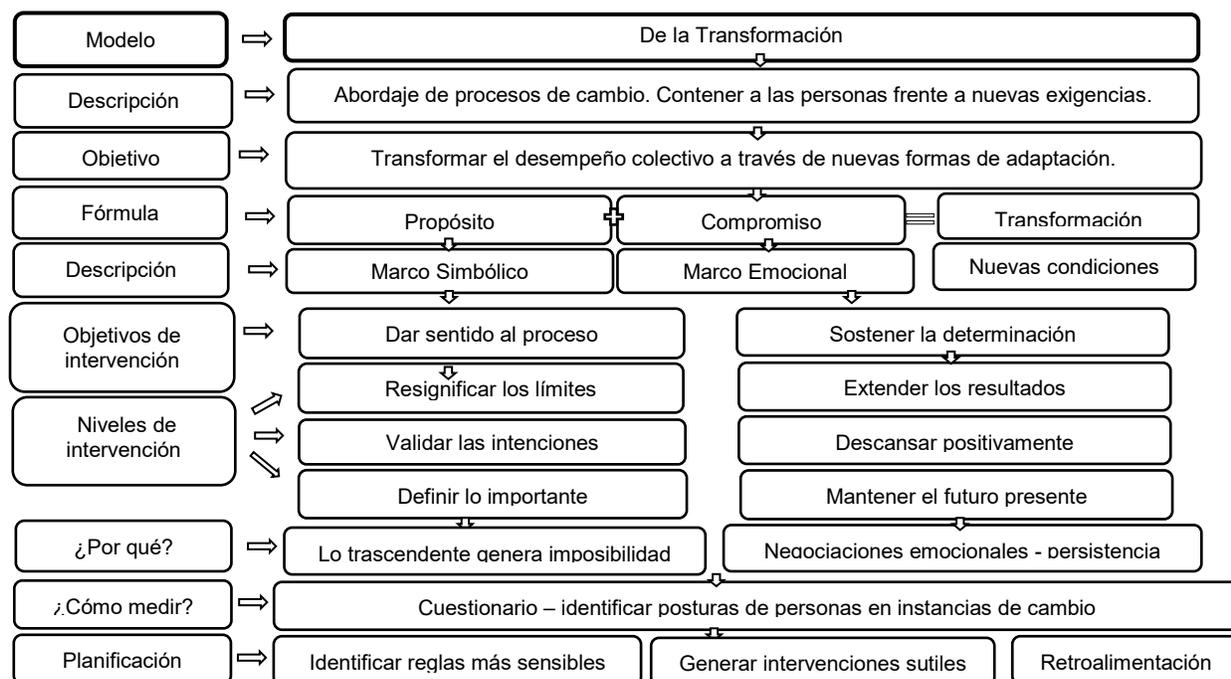
El trabajo se sustenta en la propuesta Manucci (2016) que después de varios años de estudio de los patrones autodestructivos en diferentes organizaciones, propone cinco modelos de intervención. El objetivo es abordar debilidades estructurales y facilitar a los grupos humanos que son parte de una organización, “transformar su dinámica emocional y desarrollar sus potencialidades para adaptarse a nuevas exigencias competitivas” (pág. 18). Los modelos de intervención se ilustran en las figuras 1, 2, 3, 4, 5 respectivamente.

Figura 1. Modelo de las Experiencias



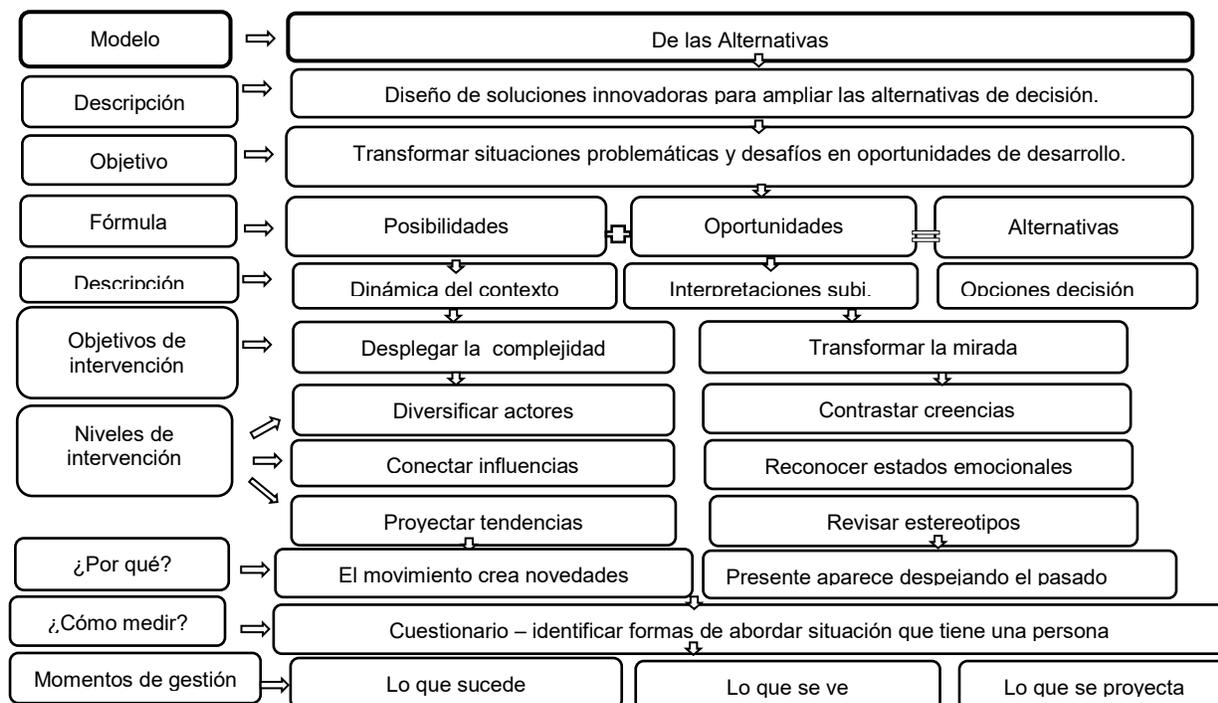
La figura ilustra el modelo de las experiencias, propone que experiencias cotidianas surgen de la suma de contenidos y emociones, y son la base de las decisiones. Por lo que los modelos de gestión deben priorizar componentes cognitivos que manejan las personas y al mismo tiempo la calidad de sus relaciones. De esta forma generar un ambiente propicio para la inspiración de ideas creativas e innovadoras (Manucci, 2016).

Figura 2: Modelo de la Transformación



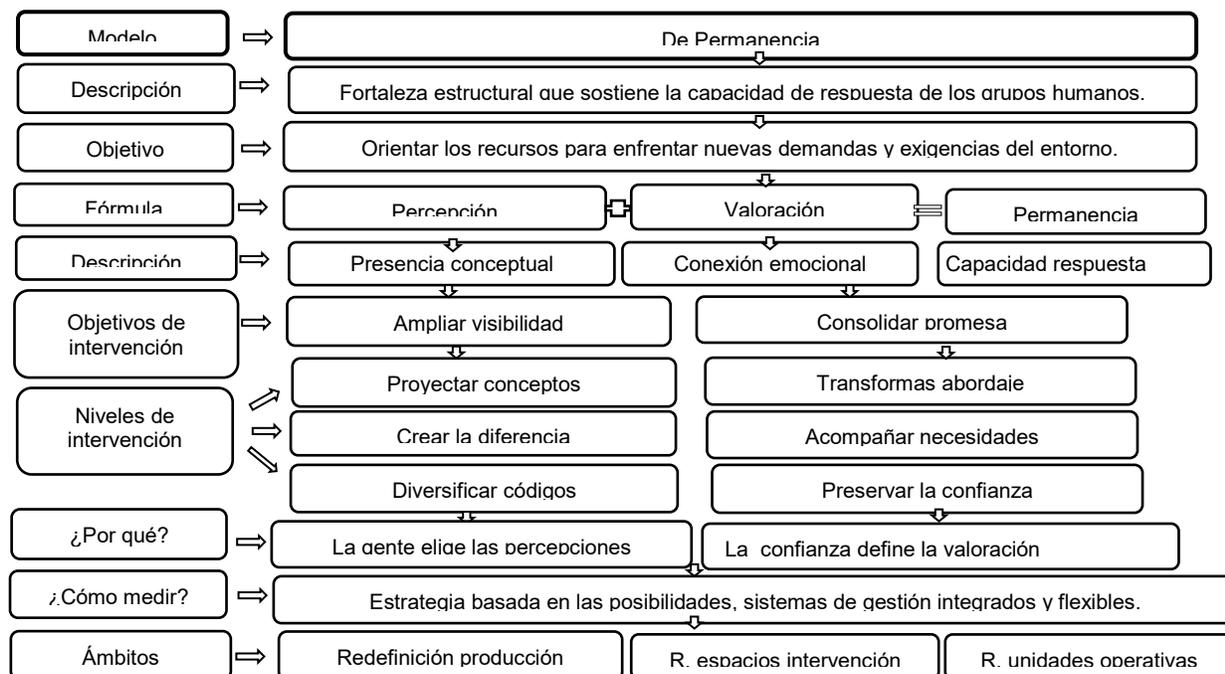
Esta figura ilustra el modelo de la transformación constituye una forma diferente de abordar los cambios. Propone la necesidad de contener a las personas frente a las nuevas exigencias del entorno para conseguir la transformación del desempeño colectivo. Parte de la definición clara de un propósito compartido, generar compromiso y lograr la transformación (Manucci, 2016).

Figura 3: Modelo de las Alternativas



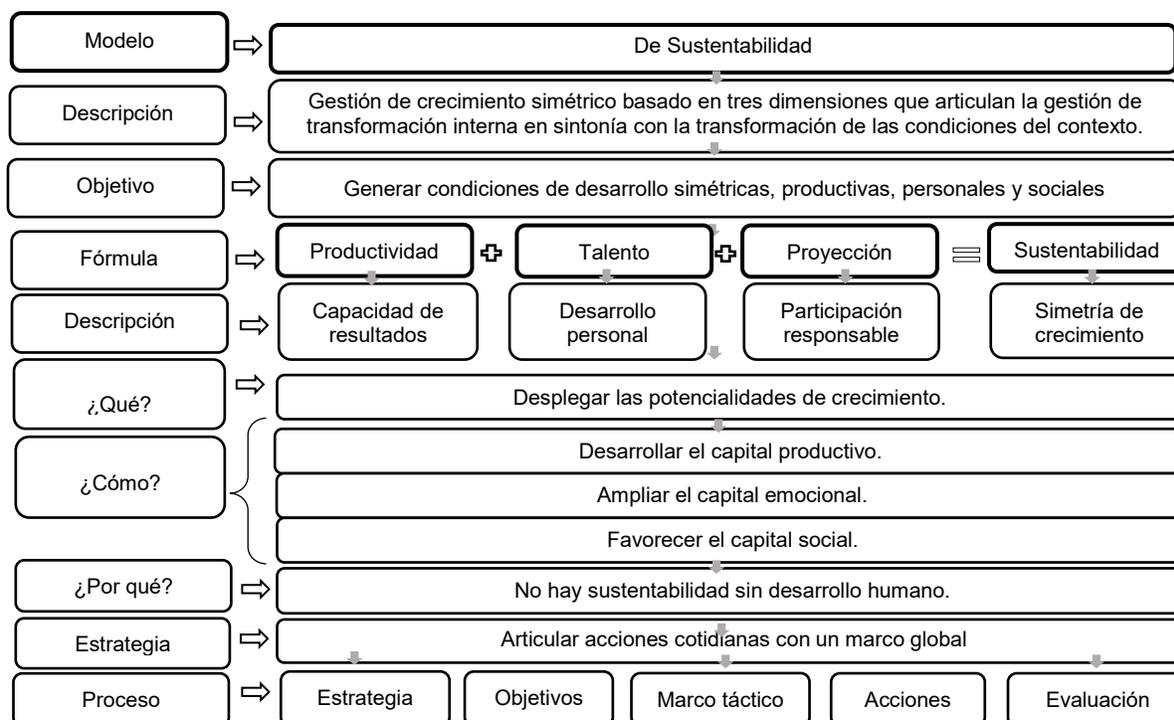
La figura ilustra el modelo de las alternativas se enmarca en un proceso de transformación de situaciones problemática, en desafíos de desarrollo y visualización de alternativas de decisión (Manucci, 2016).

Figura 4: Modelo de Permanencia



La figura ilustra el modelo de la permanencia considera la fortaleza estructural de la organización para sostener la capacidad de respuesta del colectivo que la conforma, a través de sistemas de gestión más integrados y sensibles (Manucci, 2016).

Figura 5. Modelo de Sustentabilidad



La figura ilustra el modelo de la sustentabilidad, propone la gestión de un crecimiento simétrico en el que se articula la gestión de transformación interna con la transformación de las condiciones de contexto. Se basa en tres dimensiones, la productividad, talento y proyección. En suma se busca generar condiciones de desarrollo en los ámbitos productivos, personales y sociales, en respuesta a las demandas del contexto (Manucci 2016).

METODOLOGÍA

Se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo las características del contexto organizacional que perciben los docentes de la Facultad de Ciencias Psicológicas de la Universidad Central del Ecuador, configuran sus respuestas, como consecuencia de su estado emocional que dichas condiciones provocan en ellos?

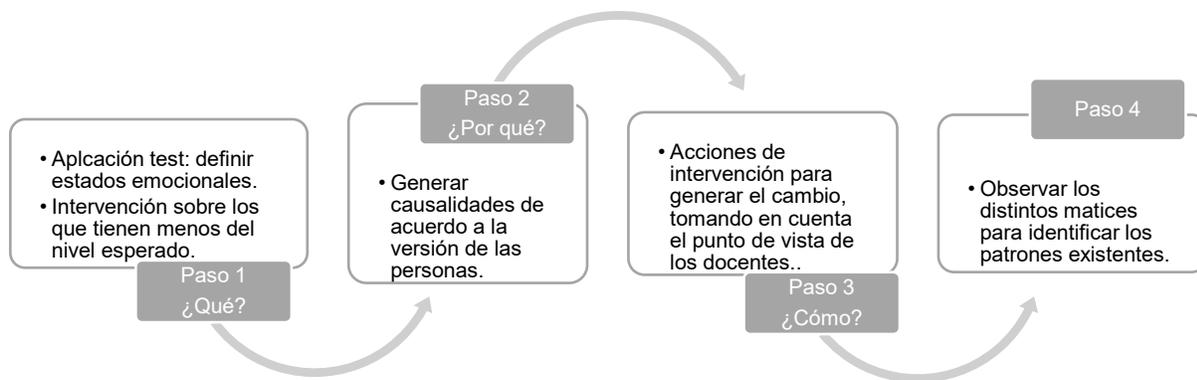
Se aplicó la metodología implementada por Manucci (2016) y además de las cuestiones relacionadas al estado emocional que se manifiesta a través del comportamiento, se incorporaron preguntas para identificar causalidades y propuestas de soluciones desde la mirada de los profesores encuestados. El proceso se ilustra en la Figura 6.

El estado emocional de los profesores encuestados se identificó a partir de las percepciones individuales, definiendo el paisaje interior y los límites de desarrollo en el contexto organizacional (Manucci, 2016).

Las percepciones configuran el contexto como un espacio estimulante o restringido para el crecimiento personal. Frente a estas características del contexto se pueden observar dos tipos de respuestas, reflexiva o reactiva.

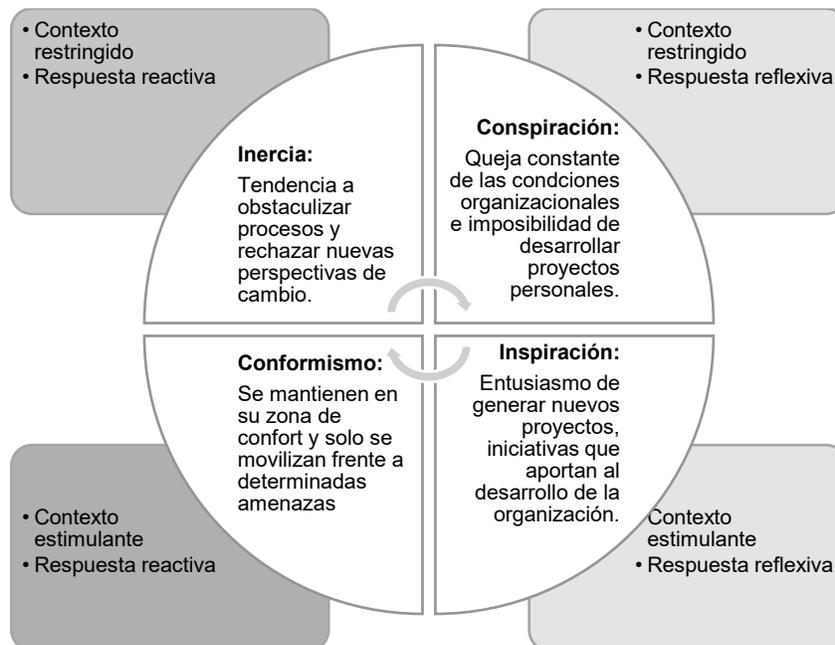
La percepción del contexto y los tipos de respuesta de los profesores encuestados, constituyen las variables de investigación que se configuran en dos test. El primero denominado por el autor como *contenido + emociones = experiencias*. El segundo *Posibilidades + Oportunidades = Alternativas*. Las respuestas de los dos test permiten identificar uno de las cuatro posiciones que surgen de experiencias personales sobre contextos específicos lo cual se refleja en diferentes comportamientos, tal como se ilustra en la Figura 7.

Figura 6: Proceso Para Generar Acciones de Intervención



La figura ilustra la metodología de celo Manucci (2016) adaptada al ámbito universitario para generar acciones de intervención a partir de las propuestas manifestadas por los profesores encuestados.

Figura 7: Estado Emocional Como Resultado de Articulación Entre Contexto y Respuestas



En la figura se ilustra cuatro estados motivacionales que determinan el comportamiento de los profesores, como resultado de la articulación entre los contextos y las modalidades de respuesta observadas (Manucci, 2016).

La investigación es concluyente descriptiva de diseño de muestra transversal individual. Para definir los estados emocionales de los docentes se aplicó el test propuesto por Manucci (2016) adaptado al ambiente universitario. La recolección de datos se realizó a través de encuesta personal estructurada aplicada a una muestra probabilística aleatoria de 49 docentes, calculada con un nivel de confianza del 90% y error muestral del 5%. El procesamiento de datos y análisis estadístico se realizó en base al software SPSS.

Es importante señalar que el cuestionario se pudo haber aplicado a la totalidad de la población, sin embargo se realizó durante el receso entre el primero y segundo periodos académicos del 2017, lo cual dificultó el acceso a todos los docentes, por lo que se decidió asegurar la aplicación a una muestra estadística.

Por la misma razón no se distribuyó la muestra según la categoría del docente, que según el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior del Ecuador, pueden ser titulares y no titulares. Los titulares ingresan a la carrera y escalafón y pueden ser, principales, agregados y auxiliares. El tiempo de dedicación puede ser, tiempo completo, medio tiempo o tiempo parcial (CES, 2017).

Según información otorgada por la Secretaría de la Facultad, 36 docentes son titulares con dedicación tiempo completo, 10 docentes son titulares con dedicación a medio tiempo, 13 docentes son no titulares con dedicación a medio tiempo y 1 es no titular con dedicación tiempo completo. De los 49 docentes encuestados, 29 son docentes titulares tiempo completo, 6 son docentes titulares medio tiempo, 8 docentes son no titulares medio tiempo y 6 no señalaron esta información. Las respuestas observadas no permiten establecer un patrón de comportamiento por categoría docente.

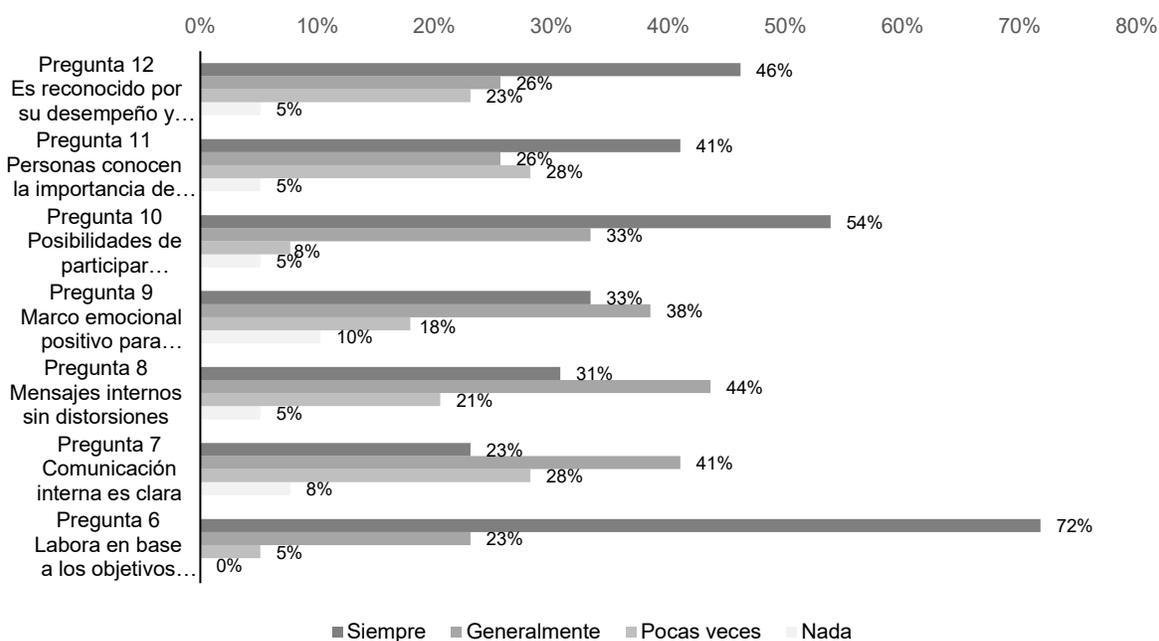
RESULTADOS

Estado Emocional de los Docentes Encuestados

En términos generales se identifica distintos estados emocionales en los docentes encuestados como respuesta a sus propias percepciones de características del contexto. Como resultado se observa diferentes tipos de posiciones. A continuación, se describen los hallazgos de la investigación.

El test *contenido + emociones = experiencias*, permite diferenciar entre respuestas reflexivas y reactivas de los docentes frente a los estímulos del contexto de la Facultad donde desempeñan sus actividades. En la Figura 8 se muestra los porcentajes de respuestas obtenidas por pregunta del test aplicado.

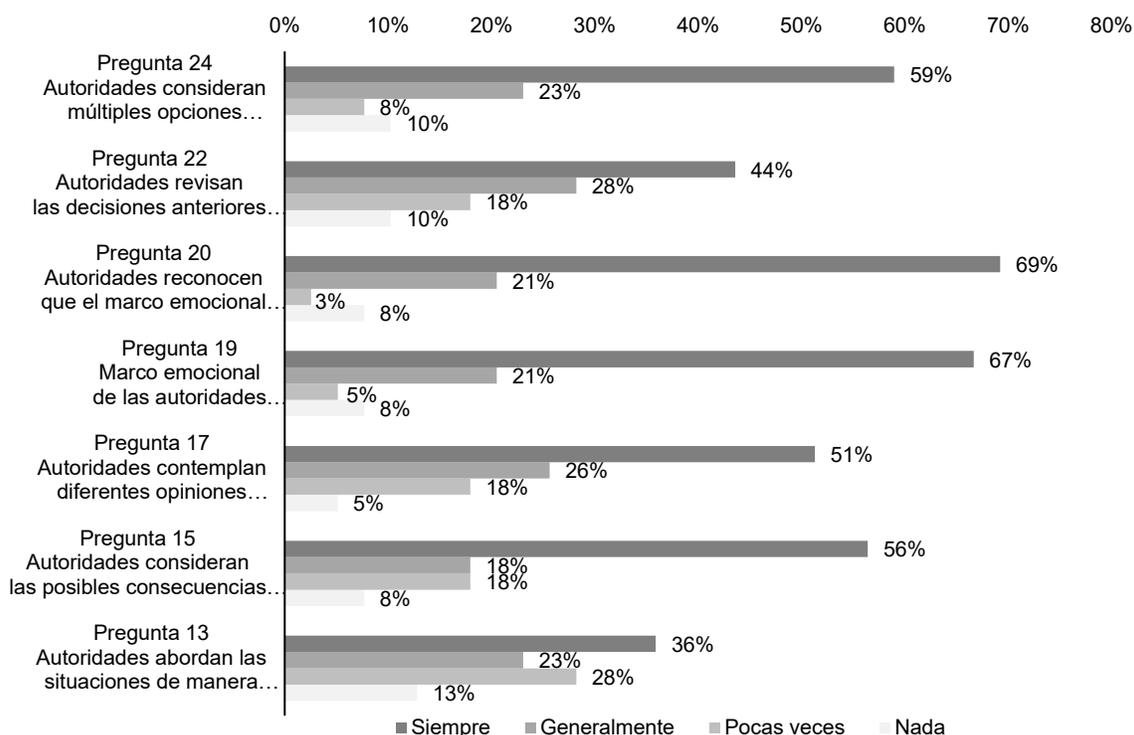
Figura 8: Respuestas Test *Contenido + Emociones = Experiencias*



En la figura se presentan los resultados del test *contenido + emociones = experiencias*, por pregunta. En términos generales se observa que las respuestas siempre, oscilan entre 23% y 72%. Entre un 23% y 44% responden generalmente. Mientras que entre un 5% y 28% responden pocas veces. Finalmente entre un 0% y 10% responden nada.

El test de *posibilidades + oportunidades = alternativas*, permite identificar la percepción que tiene el docente encuestado del ambiente donde desarrolla sus actividades. Se trata de dimensionar en qué medida percibe el docente que el contexto estimula o restringe su desarrollo. En la figura 9 se observa los porcentajes de respuestas obtenidas por pregunta del test aplicado.

Figura 9: Respuestas Test *Posibilidades + Oportunidades = Alternativas*



En la figura se presentan los resultados del test *posibilidades + oportunidades = alternativas*, por pregunta. En términos generales se observa que las respuestas *siempre*, oscilan entre 36% y 69%. Entre un 23% y 28% responden *generalmente*. Mientras que entre un 3% y 28% responden *pocas veces*. Finalmente entre un 5% y 10% responden *nada*.

Las respuestas de los dos test permiten identificar uno de las cuatro posiciones que surgen de experiencias personales sobre contextos específicos, lo cual se refleja en diferentes comportamientos. Los resultados de las encuestas se detallan a continuación.

En promedio el 48,7% de docentes respondieron a las preguntas *Siempre*, lo cual corresponde al estado emocional de *inspiración*. Producto de la articulación de un contexto estimulante y respuestas reflexivas. Observan una actitud positiva acerca de sus futuras oportunidades y alternativas de desarrollo, además actitud abierta y reflexiva que le brinda más opciones de decisión para transformar su contexto cotidiano.

Esta combinación genera entusiasmo porque el futuro aparece como un horizonte amplio con espacios de desarrollo y posibilidades de transformación. La perspectiva motiva a las personas a crear iniciativas y comprometerse con nuevos proyectos de desarrollo, porque sienten que sus movimientos y decisiones influyen en la transformación de los acontecimientos. Este es el grupo de gente que se anima a tomar riesgos con el fin de descubrir las posibilidades del futuro.

El 27,8% respondieron *Generalmente*, lo que les ubica en un estado emocional de *conformismo*, como articulación entre un contexto estimulante y respuestas reactivas. En este estado las personas tienen una visión más optimista sobre sus oportunidades en el contexto, pero sus decisiones se basan en mantener su estabilidad sin mayores desafíos. Visualizan las posibilidades del contexto, pero sus opciones se limitan a tratar de obtener los mejores beneficios inmediatos de la situación.

La búsqueda de satisfacción inmediata, genera un conformismo que reduce las opciones de las personas porque se centran en una perspectiva de recompensa en el corto plazo. Buscan ambientes predecibles que

les brinde estabilidad emocional, su motivación está centrada en mantener su zona de confort y solo se movilizan frente a determinadas amenazas.

El 16,3% respondieron a las preguntas del test *Pocas veces*, lo cual corresponde a un estado emocional de *inercia*, producto de la articulación entre un contexto restringido y respuestas reactivas. Este estado está basado en la experiencia de un contexto hostil y amenazante. Esta percepción genera un alto nivel de ansiedad que produce respuestas reactivas destinadas a resolver rápidamente su situación emocional.

Esta combinación de contexto negativo y respuestas compulsivas restringe las alternativas de movimientos porque las personas sienten que no tienen ninguna posibilidad de cambio en su realidad. Por ello, se genera una sensación de fracaso permanente lo que conlleva a evitar cualquier innovación o perspectiva de cambio en su vida cotidiana. La motivación está centrada en refugiarse de la hostilidad y protegerse a sí mismos para mantener sus condiciones de supervivencia.

El 7,1 % respondieron *Nada*, lo que muestra que se encuentran en un estado emocional de *conspiración*, ante su percepción de contexto restringido y su respuesta reflexiva. Las personas tienden a ser menos compulsivas en sus decisiones, pero esta actitud está limitada por una percepción de contexto laboral amenazante. Las estrategias se focalizan en lidiar con las limitaciones del contexto y relegan las potencialidades de desarrollo.

Las personas tienen un sentimiento de ataque frente a todo aquello que perturba su espacio, por ello toda su motivación está basada en controlar a quien considera opositor o debilitar sus niveles de perturbación. Este es el grupo que se queja permanente de las condiciones de la organización y la imposibilidad de desarrollar proyectos personales en ese ámbito laboral.

El promedio ponderado dio como resultado un valor de 3,2. De lo cual se puede inferir que el colectivo docente de la Facultad de Ciencias Psicológicas de la UCE, perciben que el contexto que estimula su crecimiento. Tienen una visión optimista sobre sus oportunidades en el contexto, pero sus decisiones se basan en mantener su estabilidad sin mayores desafíos. Visualizan las posibilidades del contexto, pero sus opciones se limitan a tratar de obtener los mejores beneficios inmediatos de la situación. La búsqueda de una satisfacción inmediata, genera un conformismo que reduce sus opciones porque se centran en una perspectiva de recompensa en el corto plazo.

Buscan ambientes predecibles que le brinden estabilidad emocional y su motivación está centrada en mantener su zona de confort y solo se movilizan frente a determinadas amenazas. Por lo tanto se podría concluir que muestran un estado emocional de *conformismo* frente a las actuales exigencias del sistema de educación superior del país.

Situación Actual y Acciones De Cambio Desde la Mirada de los Docentes

El patrón de respuestas del 51,3 % de docentes cuyo estado emocional difiere al de *inspiración*, se muestran en la Tabla 1. En donde se describe la percepción respecto a la situación actual, la opinión sobre las causas de tal situación y las propuestas para generar el cambio. Se diferencian las respuestas frente al test *contenido + emociones = experiencias* y a al test *posibilidades + oportunidades = alternativas*. Varios profesores encuestados coinciden con estudios relacionados al clima organizacional, ratifican las conclusiones de Cooper & Sawaf (1998) sobre la relación entre la IE y las relaciones interpersonales. Su reconocimiento y regulación provocan cohesión grupal y legitimización del líder. Además que a mayor nivel de IE mayor reconocimiento de los roles dentro de los equipos de trabajo, lo que repercute en una mayor eficiencia (Fragoso-Luzuriaga, 2015).

Tabla 1: Situación Actual y Acciones de Cambio Desde la Mirada de los Docentes

<i>Contenidos + Emociones = Experiencias</i>		
Paso 1: ¿Qué? Califique la situación actual	Paso 2: ¿Por qué? Explique las causas de esta situación	Paso 3: ¿Cómo? Proponga acciones para cambiar la situación
No existe comunicación clara.	Malos o inexistentes canales oficiales de comunicación. Se toma decisiones sin socialización previa. Marcada división en el personal docente.	Espacios de comunicación clara. Establecimiento de políticas de comunicación. Generar canales de comunicación formales. Espacios de socialización y difusión de la información.
Se mantienen mensajes con distorsión.	Mensajes no directos. Mala interpretación de los mensajes por fuga de información. Falta de socialización formal, se distorsiona información. Cambios de mensajes o disposiciones. Mensajes no oportunos o extemporáneos.	Canales, políticas y procedimientos para manejo de información. Talleres de crecimiento personal. Coordinación de trabajo y comunicación, metodología de trabajo en áreas de conocimiento. Formas de los mensajes (optimistas, cordiales, oportunos, pertinentes).
Inexistencia de un marco emocional positivo para potenciar el trabajo conjunto. No existen posibilidades de participar y aportar ideas. Comunidad académica desconoce la importancia del aporte de los docentes a la institución.	Inexistencia de políticas claras. Exclusión de grupos. Se preocupan más de los errores. No existen buenas relaciones interpersonales. No existe trabajo en equipo. No se integra a los docentes. No se toma en cuenta el aporte de los docentes. Se desconoce aportes por falta de difusión. No se respeta autoría y se deslegitima aportes divergentes.	Elaborar planes de trabajo. Espacios de trabajo en temas relacionados a: ética, solidaridad, valores compromiso, formación teórico epistémica. Talleres de planificación. Generar espacios de participación docente. Propiciar el trabajo conjunto. Generar espacios de difusión de los aportes de los docentes. Crear políticas y procedimientos para difundir y conocer aportes de los docentes.
No se reconoce el buen desempeño o aporte al logro de los objetivos, de los docentes.	Inexistencia de políticas de reconocimiento o incentivos basados en igualdad de oportunidades y meritocracia. Autoridades no se interesan.	Cambio en el estilo de gestión. Mejorar el liderazgo. Generar políticas de incentivos y reconocimientos.
<i>Posibilidades + Oportunidades = Alternativas</i>		
Paso 1: ¿Qué? Califique la situación actual	Paso 2: ¿Por qué? Explique las causas de esta situación	Paso 3: ¿Cómo? Proponga acciones para cambiar la situación
Autoridades abordan las situaciones de manera particular	Solo se toman en cuenta a pocos. Se toman decisiones autocráticas. Autoridades no generan empatía. Priman intereses personales. No se planifica. Decisiones impulsivas.	Generar trabajo en equipo. Nuevas autoridades. Generar espacios de diálogo. Sensibilizar a las autoridades. Promover liderazgo efectivo en autoridades. Planificación participativa. Trabajo en equipo.
Autoridades no consideran consecuencias de decisiones.	Se contemplan decisiones de los altos mandos. Se escucha al más cercano. Autosuficiencia, no se busca asesoría.	Ampliar acciones. Generar espacios para escuchar opiniones de todos.
Autoridades no consideran opiniones en el análisis de situaciones.	Desconocimiento del tema. No consideran este tema.	Capacitación relacionada al tema, charlas sobre el tema.
Docentes no consideran la influencia del ME* en las decisiones de autoridades.	Poco o nulo manejo del marco emocional en el ámbito universitario. Se conoce del tema pero no se aplica en alternativas de gestión.	Capacitación relacionada al tema. Charlas sobre el tema.
Autoridades no reconocen la influencia del ME en decisiones de docentes.	No se planifica ni evalúa resultados. Temor al cambio, confort. Descartan lo ocurrido y omiten aprendizajes. No se documenta.	Generar un histórico para análisis y promoción de cambios. Generar espacios de planificación, evaluación y retroalimentación participativas. Mejoramiento continuo.
Autoridades repiten errores.	Decisiones autócratas, unilaterales. Temor a pérdida de poder.	Generar espacios de escucha de opiniones de todos los docentes. Talleres, reuniones de áreas y entre áreas de conocimiento. Talleres de planificación participativa.

*En esta tabla se expone caracterización de la situación del contexto interno de la Facultad de Ciencias Psicológicas de la UCE desde la mirada de los profesores encuestados, las causas y las posibles soluciones para mejorar. *Marco Emocional (ME)*

En base a los resultados expuestos en la Tabla 1, se sintetiza la propuesta de intervención en tres ejes que se deben abordar paralelamente. Constituyen la base de un nuevo enfoque de gestión del talento humano en la Facultad de Ciencias Psicológicas de la UCE.

Programas de Capacitación: Según el modelo de las *experiencias* propuesto por Manucci (2016), se prioriza componentes cognitivos y calidad de las relaciones para generar un ambiente propicio para la inspiración de ideas creativas e innovadoras. Se priorizan programas de capacitación y reflexión en temas relacionados con IE, CE, RE, liderazgo y trabajo en equipo. Se debe tomar en cuenta que la transformación del desempeño colectivo requiere la definición clara de un propósito compartido y generar compromiso de los docentes frente a las nuevas exigencias del entorno (modelo de *transformación*). La propuesta coincide con Paz & Álvarez (2003) en la necesidad de estimular la reflexión sobre la importancia de regular las emociones para evitar respuestas no adecuadas. Con Martínez, Hernández & Gómora (2016) en la

importancia de los programas de formación de liderazgo para quienes dirigen las organizaciones y con Villa (2015) en la necesidad de incorporar a estos programas temas de habilidades interpersonales y socioemocionales, para todos los miembros de la organización.

Acciones de intervención frente a problemas puntuales: De acuerdo al modelo de las *alternativas* propuesto por Manucci (2016), se requiere un proceso de transformación de situaciones problemáticas en desafíos de desarrollo, a través de alternativas que se proyectan en base a lo que se percibe. Ante los problemas identificados se propone implementar reuniones de trabajo e integración, reconocimiento público de logros alcanzados, mejorar formas de comunicar, incentivar coordinación en áreas de conocimiento. Se coincide con Segredo (2013) en que la comunicación, motivación, retribución, participación, constituyen dimensiones esenciales para lograr un buen clima organizacional.

Formulación de un Plan de Fortalecimiento y Desarrollo de la Facultad de Ciencias Psicológicas: Aplicando una metodología participativa y activa, en la que se involucren a todos los miembros de la comunidad académica. Considerar los principios de los modelos de permanencia y sustentabilidad de Manucci (2016), para generar condiciones de desarrollo en los ámbitos productivo, personal y social, en respuesta a las demandas actuales del sistema de educación superior.

CONCLUSIONES

La gestión del talento humano debe considerar nuevos enfoques que permitan valorizar la acción protagónica de la persona en los logros organizacionales. Los resultados del estudio permitirán a las autoridades, comprender el comportamiento individual y colectivo de los docentes, frente a las exigencias actuales del entorno interno de la Facultad de Ciencias Psicológicas de la UCE y del sistema educativo ecuatoriano. Desde esta perspectiva, generar alternativas de gestión que potencien el ejercicio docente en todas sus dimensiones, tomando en cuenta los objetivos de desarrollo individuales, de la facultad y de la universidad.

La gestión del talento humano desde el enfoque de la gestión emocional del desempeño, se sustenta en la condición dinámica de los estados emocionales de las personas, lo que permite que los comportamientos observados en los profesores encuestados pueden cambiar de un estado de conspiración, inercia o conformismo a uno de inspiración, a través de acciones de intervención adecuadas y debidamente planificadas desde las instancias correspondientes.

El estudio puso en evidencia que un 49% de docentes se encuentran en un estado de *inspiración*, por lo que las acciones de intervención deberán enfocarse en potenciar aquellas manifestaciones de compromiso, cooperación y creatividad, para generar un efecto de sinergia y generar posibilidades de desarrollo para toda la Facultad.

Así también, las acciones deben movilizar hacia los otros estados al 51% restante de docentes, sobre la base de una planificación participativa, definición de procesos, trabajo en equipo, políticas de estímulos y reconocimientos, talleres de difusión y diálogo, capacitación en temas relacionados a IE, CE, RE, entre otros específicos para autoridades, como, liderazgo y comunicación efectiva. De tal forma que se estimule y sensibilice al logro de resultados de eficiencia exigidos actualmente.

La mayor limitante en la presente investigación fue la falta de interés de los docentes y la poca facilidad de acceso en vista que se realizó en periodo de receso académico. El poco interés mostrado es una manifestación propia de un estado de *conformismo*, que los moviliza únicamente ante situaciones de amenaza. Además del desconocimiento sobre la importancia que reviste la gestión emocional en el desarrollo personal y organizacional.

Sin embargo esta limitante constituye una oportunidad para nuevas investigaciones en las cuales se discrimine las respuestas de acuerdo a variables como: categoría docente, edad, sexo, años de docencia, entre otras. Así también, ampliar la investigación al colectivo docente de la UCE y proponer políticas de intervención institucionales.

Finalmente, la investigación abre la puerta a un sin número de estudios relacionados, tales como clima organizacional, eficiencia universitaria, pensamiento estratégico, entre otros que contribuyan a generar modelos de gestión que se adapten a las exigencias y dinámicas de calidad de la educación superior.

REFERENCIAS

Albrecht, K. (2006). *Social Intelligence. The New Science of Success* (1 ed.). Barcelona: Ediciones B, S.A.

Bermúdez-Aponte, J. J., Pedraza, A., & Rincón, C. (2015). El clima organizacional en universidades de Bogotá desde la perspectiva de los estudiantes. *Revista electrónica de investigación educativa*, 17(3), 1-12. Obtenido de <http://redie.uabc.mx/vol17no3/contenido-bermudezetal.html>

Bisquerra, R., & Pérez, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educación XXI* (10), 61-81. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601005>

Bisquerra, R., & Pérez, N. (2012). Educación Emocional: estrategias para su puesta en práctica. *Avances en supervisión educativa*(16), 1-11. Obtenido de <http://hdl.handle.net/2445/111646>

CEAACES. (2016). CEAACES. *Evaluación, acreditación y categorización institucional 2015*. Obtenido de <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/evaluacion-acreditacion-y-categorizacion-institucional-2015/>

Cooper, R., & Sawaf, A. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Bogotá: Norma.

Enríquez, E., Martínez, J., & Guevara, L. (2015). Relación de la inteligencia emocional con el desempeño laboral. *Ciencia y Salud*, 3(11), 41-46.

Fragoso-Luzuriaga, R. (2015). Inteligencia emocional y competencias emocionales en educación superior, ¿un mismo concepto? *Revista iberoamericana de educación superior RIES*, VI(16), 110-125.

García, M., Escalante, M., & Quiroga, Y. (2012). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. *Contribuciones a la Economía*, 1-21. Obtenido de www.eumed.net/ce/2012

Goleman, D. (2012). *Inteligencia Emocional* (Septuagésima ed.). (T. G. F., Ed.) Barcelona: Kairós.

Goleman, D. (2013). *The Brain and Emotional Intelligence: New Insights*. Kindle Edition.

Goleman, D., & Chermis, C. (2013). *Inteligencia emocional en el trabajo* (Tercera ed.). Barcelona: Kairós.

Maldonado, B. (2016). *Gestión universitaria y formación por competencias* (Primera ed.). Sangolquí, E: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/11681>

Manucci, M. (2016). *Competitividad emocional*. Buenos Aires: B. Argentina S.A.

Martínez, M., Hernández, M. d., & Gómora, J. (2016). Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana para la investigación y desarrollo educativo RIDE*, 6(12), 1-13.

Molina, N., & Pérez, I. (2006). El clima de relaciones interpersonales en el aula. *Revista*, XXVII(2), 1-19.

OIT. (2013). *Prevención de enfermedades*. Organización Internacional del Trabajo, Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo y Medio Ambiente, Ginebra. Obtenido de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_204788.pdf

Paz, M., & Álvarez, I. T. (2003). Análisis de la relación entre inteligencia emocional, estabilidad emocional y bienestar psicológico. *Univ. Psychol.*, 2(1), 27-32.

Pérez, N., & Rivera, P. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la amazonía peruana, periodo 2013. Iquitos, Perú: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Facultad de Ciencias Económicas y de Negocios.

Pérez-Escoda, N., Filella, G., Soldevila, A., & Fondevila, A. (2013). Evaluación de un programa de educación emocional para profesorado de primaria. *Educación XXI*, 16(1), 233-253. doi:10.5944/educxx1.16.1.725

Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393. Obtenido de <http://scielo.sld.cu>

Villa, A. (2015). Importancia e impacto del liderazgo educativo. *Liderazgo pedagógico*(361), 6-11. doi:<http://dx.doi.org/10.14422/pym.i361.y2015.001>

RECONOCIMIENTO

Los autores agradecen la colaboración de autoridades, docentes y personal administrativo de la Facultad de Ciencias Psicológicas de la Universidad Central del Ecuador, que facilitaron el estudio.

BIOGRAFÍA

Betzabé del Rosario Maldonado Mera es Magíster en Gestión de Organizaciones, Candidata a PhD en el programa doctoral de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional de La Plata – Argentina. Docente Investigadora a Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio. Av. General Rumiñahui, Sangolquí, Ecuador. Correo electrónico brmaldonado@espe.edu.ec

Mario Gonzalo Rodríguez Caiza es Doctor en Psicología Industrial, Magister en Gerencia en Salud para el Desarrollo Local. Docente de la Universidad Central del Ecuador. Facultad de Ciencias Psicológicas. Calle Leiton s/n y Av. La Gasca, Quito, Ecuador. Correo electrónico mgrodriguez@uce.edu.ec

Luis Armando Guananga Quishpe es Ingeniero Comercial, Magister en Gerencia de Proyectos Sociales y Educativos. Docente de la Universidad Central del Ecuador. Facultad de Ciencias Psicológicas. Calle Leiton s/n y Av. La Gasca, Quito, Ecuador. Correo electrónico laguananga@uce.edu.ec