

COMPETITIVIDAD EMOCIONAL: ESTUDIO DE CASO EN UNA UNIDAD EDUCATIVA EN QUITO

EMOTIONAL COMPETITIVENESS IN AN EDUCATIONAL UNIT OF QUITO

Juanita García Aguilar

<jcgarcia@espe.edu.ec>

Resumen:

La presente investigación tiene por objetivo realizar un diagnóstico sobre el estado emocional de los docentes y administrativos de un colegio privado de la ciudad de Quito; así como identificar cómo el contexto influye en las decisiones y acciones que toman los docentes y administrativos de la unidad educativa. Se aplicó un cuestionario estructurado desarrollado por Marcelo Manucci a una muestra de 34 docentes y empleados administrativos. Utilizando el paquete estadístico SPSS se realizó el análisis estadístico correlacional y de correspondencia. Los resultados indican que los docentes y personal administrativo de la institución se sitúan en el cuadrante INSPIRACION, cuyo contexto es estimulante y su respuesta es reflexiva permitiendo una adecuada conducción de emociones donde el pensamiento, la creación y la ampliación de alternativas de decisión, favorecen la colaboración y la ayuda mutua en el trabajo en equipo.

Palabras claves: competitividad emocional, emociones, toma decisiones

Abstract:

The purpose of this research is to make a diagnosis about the emotional state of the uses and administration of a private school in the city of Quito, as well as; Identify how the possibilities of the context influence the decisions and actions taken by the data and the administration of the educational unit. A structured questionnaire developed by Marcelo Manucci was applied to a sample of 34 teachers and administrative employees. Using the statistical package SPSS correlational and correspondence statistical analysis was performed. The results indicate that the teachers and administrative staff of the institution are located in the quadrant. INSPIRATION, whose context is stimulating and its response is reflective that allows a driving emotions where thought, creation and expansion of decision alternatives, favor collaboration and mutual help in teamwork.

Keywords: emotional competitiveness, emotions, decision making

I. INTRODUCCIÓN

La competitividad para Porter (1990) es “la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo se basa en el aumento de la productividad.” Para el organismo internacional CEPAL (1990) el concepto de competitividad auténtica de una economía debe ser concebido como la capacidad de sostener e incrementar, la aportación de los mercados internacionales con un desarrollo paralelo al nivel de vida de la población, considerando el uso racional de los factores productivos implicados en ella.

Para Saarni (2000) la competencia emocional se relaciona con la capacidad y las habilidades que tiene el individuo para conseguir los objetivos deseados. Por lo que se hace necesario el conocimiento del propio estado emocional y la capacidad de regularlas con enfoque hacia los resultados deseados. Los resultados dependen del carácter moral (evaluación de las cualidades morales estables de un individuo) y los valores éticos que influyen en las respuestas emocionales. Para este autor, las habilidades de la competencia emocional son: conciencia del propio estado emocional, habilidad para discernir las habilidades de los demás, habilidad para utilizar el vocabulario emocional, habilidad para implicarse en las experiencias emocionales de los demás, habilidad para afrontar emociones negativas, conciencia de que la estructura y naturaleza de las relaciones y capacidad de autoeficacia emocional.

Según Morales, Galicia, & Velasco (2013) en las organizaciones orientadas a la competitividad sus líderes deben desarrollar competencias efectivas para lograr mejores relaciones interpersonales. Estas competencias

están relacionadas con motivar y auto motivarse, tener una comunicación bidireccional, tomar decisiones acertadas, manejar los riesgos, controlar sus emociones y buscar empatía entre sus subordinados. Para los autores las competencias emocionales están relacionadas con los sentimientos de los individuos sean propios o ajenos, específicamente en los puestos directivos están compuestas por ocho dimensiones: humildad, empatía, comunicación efectiva, motivación, resiliencia, sociabilidad, voluntad de servicio y compromiso.

Es importante reflexionar acerca de cómo crear un elemento diferenciador de competitividad donde se generen para las ciudades y países, nuevos espacios de comunicación y de desarrollo de vínculos estratégicos que permitan establecer relaciones sólidas, fluidas y basadas en objetivos específicos que puedan permanecer en el tiempo y crear espacios de intercambio con diferentes públicos (Manucci M. , Comunicación corporativa estratégica, 2004). Manucci (2016) considera que no existe competitividad sin emociones, y para que las organizaciones logren su competitividad emocional, esta debe ser comprendida como “un estado de los sistemas humanos que permite una calidad de respuesta basada en tres cualidades: Capacidad para reconocer las transformaciones de su entorno, La posibilidad para redefinir su estructura interna y la habilidad para adaptarse a una interacción fluida del contexto donde participa”.

Los primeros exponentes de sociología clásica estudiaron los afectos y emociones en el espacio laboral de modo residual o marginal. A partir del último cuarto período del siglo XX se han llevado a cabo investigaciones desde la sociología de las emociones. La autora Hochschild es la pionera en este campo, de 1975 a 1979, desarrolló

su estudio *Emotion Work* –trabajo o gestión emocional y cultura emocional. Esta obra recoge conceptos e ideologías sobre actitudes apropiadas, sentimientos y respuestas emocionales entorno a una actividad (Flores, 2010). Merece destacar la teoría que sustenta la socióloga Ilouz, (2007) el capitalismo norteamericano se construyó sobre la base de una cultura emocional muy especializada.

Para los antropólogos, las emociones son relaciones sociales que responden a procesos y no estados. Se activan por convivencias socioculturales dinámicas en tiempo y espacio, más no de manera natural. Según ésta disciplina, hablar de emociones es referirse a una educación sentimental. La esfera de las emociones compete a la educación y se adquiere durante las diferentes etapas de socialización del niño (Le Breton, 1999). En el año 1986 con la publicación del artículo “The Anthropology of Emotions” de Catherine Lutz y Geoffrey White nace oficialmente la antropología de las emociones. En su trabajo de campo Lutz (1988) comprobó: a) los significados emocionales son particulares y responden a los diferentes contextos culturales, materiales y sociales; y b) las emociones no son estados internos universales sino respuestas con propósitos comunicativos y morales.

Las emociones transforman el estado del cuerpo de forma que pueden o no exteriorizarse a simple vista, son automáticas aunque en ciertos casos modulables, y no tenemos plena conciencia de sus resultados (Otero, 2006). Para Evans (2002) las emociones básicas son universales e innatas, y se incluyen aquellas que tienen un inicio rápido y una duración efímera, por ejemplo, la alegría, ira, miedo, otras. Las emociones son el soporte químico de nuestros comportamientos y la

secuencia química que generan, siempre producen las mismas emociones pero no siempre generan los mismos sentimientos, por la estrecha relación que estos tienen con los pensamientos. Las experiencias crean estados emocionales complejos porque intervienen factores mentales como pensamientos, ideas y recuerdos (Manucci M. , 2016).

Es importante destacar el creciente interés de las organizaciones por el estudio de las emociones y su impacto en el ámbito laboral. “Las organizaciones generan espacios emocionales como consecuencia de las experiencias personales en relación con sus espacios laborales” (Manucci M. , 2016, pág. 62) por tanto, el trabajo emocional se refiere al desarrollo de los estados emocionales particulares de los empleados como parte de su trabajo. La discrepancia emocional entre lo que sienten y cómo se tiene que comportar pueden tener desenlaces negativos, suponiendo un riesgo en la salud y efectividad como trabajador (Feldman & Blanco, 2006). Es por ello, que las organizaciones valoran a las personas que saben aprovechar la inestabilidad laboral, que se muestran abiertas y flexibles ante el cambio y que pueden adaptarse a diferentes contextos y procedimientos de trabajo.

Manucci (2016) propone la fórmula de las experiencias por medio de dos procesos interdependientes y paralelos: los contenidos y la reacción emocional. Los contenidos, definen las interpretaciones y las emociones, el modo de relación con los acontecimientos. Según señala el autor, las experiencias personales generan un nivel de reacción más complejo que las emociones básicas. La redefinición de las experiencias permite mantener al grupo u organización en un estado de creatividad, un estado de indiferencia o de ineficacia. Cada empleado trabaja

dentro de su propia imagen de organización, esta versión subjetiva de la organización considera dos procesos, por una parte lo que ve cada persona (percepciones) y por otra, lo que proyecta (modalidad de respuesta).

Manucci (2016) las decisiones y acciones tienen como variables las interpretaciones y explicaciones de las situaciones que presenta el contexto. Propone la fórmula de las alternativas, según la cual, las opciones de decisión se fundamentan en dos aspectos: a) las posibilidades que brinda la dinámica del contexto y b) las oportunidades que se identifican o explican los movimientos de contexto.

Para el diseño de las opciones de decisión, se propone un proceso trazado por tres momentos: a) analizar las posibilidades, esto implica reconocer lo que está sucediendo en el contexto; b) identificar las oportunidades que reflejan las interpretaciones subjetivas de lo que vemos que está sucediendo y c) considerar las alternativas, que son los resultados de lo que se ha proyectado, basándose en lo visto y que se presenta como opciones de decisión (Manucci M., 2016).

El objetivo de este trabajo es realizar un diagnóstico sobre el estado emocional de los docentes y administrativos en una institución educativa localizada en la ciudad de Quito para medir las experiencias personales en sus espacios laborales e identificar cómo las posibilidades del contexto influyen en las decisiones y acciones que toman los docentes y administrativos del colegio. Para cumplir con el objetivo se desarrolla un primer apartado que describe el marco teórico. El segundo epígrafe hace referencia a la metodología utilizada en esta investigación. En el tercer apartado se presentan los resultados y su discusión. En el último apartado se

exponen las conclusiones y recomendaciones.

II. METODOLOGÍA

El presente trabajo tomó como referencia seis bases digitales Redalyc, ProQuest, Scielo, Google Académico, Latindex y JStore. Los criterios de búsqueda fueron: competitividad, competitividad emocional, inteligencia emocional, gestión emocional y toma de decisiones, así como sus posibles combinaciones. Se realizó un estudio empírico sobre competitividad emocional, utilizando muestreo estadístico no probabilístico de tipo intencional, para lo cual se seleccionó una unidad educativa de la ciudad de Quito. Al total de la población, 34 personas entre personal docente y administrativo, se le aplicó el cuestionario, el mismo que fue estructurado y desarrollado por el doctor Marcelo Manucci (2016). Con el programa SPSS se realizó el análisis estadístico correlacional y de correspondencia para describir los resultados utilizando cuadros y gráficos.

Las experiencias personales en contextos organizacionales específicos reflejan diferentes comportamientos y estados motivacionales: inercia, conspiración, conformismo e inspiración. Según la teoría, los comportamientos son dinámicos puesto que dependen de los movimientos del contexto y de la experiencia de las personas. En el estado inspiración se espera que se concentre el comportamiento de los colaboradores como respuesta al contexto organizacional donde interactúan, por cuanto se caracterizan por tener una actitud positiva frente a futuras oportunidades y alternativas de desarrollo. Además se estimula la creatividad, compromiso, pertinencia y manejo de riesgos. Por tal razón en la investigación se pretende comprobar la siguiente hipótesis:

H0: El personal docente y administrativo del colegio tiene un comportamiento de compromiso y creación tendiente a transformar su vida cotidiana y de la organización.

H1: El personal docente y administrativo del colegio no tiene un comportamiento de compromiso y creación tendiente a transformar su vida cotidiana y de la organización.

III. RESULTADOS

Prueba t de student

Luego de haber probado que la muestra tiene una distribución normal y homogeneidad en su varianza se calculó la prueba t de Student de una vía con contraste *posteriori*, para establecer diferencias significativas en las respuestas a las preguntas aplicadas a los docentes y administrativos de la unidad educativa relacionadas con competencias emocionales a partir de variables demográficas como sexo, edad, instrucción, cargo y años de servicio. No se registran diferencias significativas en las siguientes variables: edad, instrucción, cargo y años de servicio. Mientras que, como se exhibe en la siguiente tabla, se destaca una diferencia en la variable sexo, específicamente, en las preguntas No. 4 “El personal tiene posibilidades de participar y aportar ideas” (0.002) y la pregunta No. 3 “Se propicia un marco emocional positivo para potenciar el trabajo en equipo?” (0.073). La pregunta No. 4 se asocia al sexo masculino mientras que en la pregunta No. 3 se asocia al sexo femenino.

Tabla 1. Prueba T student

Preguntas	MEDIA HOMBRES	MEDIA MUJERES	P*
Pregunta 1	3.5000	3.4167	n.s

Pregunta 2	3.1818	3.3333	n.s
Pregunta 3	3.0909	3.5000	n.s
Pregunta 4	3.4545	3.8333	0.002
Pregunta 5	3.4091	3.5833	n.s
Pregunta 6	3.4545	3.2500	n.s
Pregunta_1	3.0909	3.2500	n.s
Pregunta_2	3.2727	3.1667	n.s
Pregunta_3	3.2273	3.0000	0.073
Pregunta_4	2.8636	3.1667	n.s
Pregunta_5	3.2727	3.5000	n.s
Pregunta_6	3.3182	3.2500	n.s

P* prueba t student

Elaboración propia: A partir del análisis estadístico.

IV. ANÁLISIS DE CORRESPONDENCIA

En la tabla 2 se presenta el resumen del modelo luego de aplicar el análisis de correspondencia a las variables de la encuesta. Se crearon dos dimensiones: la dimensión uno tiene mayor importancia para el modelo que la segunda, toda vez que el autovalor es de 6.028 y 3.118, respectivamente. Por otra parte, la primera explica una inercia de 0.355 mayor que la segunda dimensión que tiene 0.183, por tanto, a mayor dependencia entre variables, mayor inercia. Además, el alfa de Cronbach es de 0,830, permitiendo afirmar la fiabilidad de la escala de medida.

Tabla 2. Resumen del modelo

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza contabilizada para		
		Total (autovalor)	Inercia	% de varianza
1	0.886	6.028	0.355	35.457
2	0.722	3.118	0.183	18.339
Total		9.145	0.538	
Media	0.830 ^a	4.573	0.269	26.898

a. La media de alfa de Cronbach se basa en la media de autovalor.

Elaboración propia: A partir del análisis estadístico.

En la tabla 3 se determina cuánto discrimina cada variable en cada dimensión. En la investigación se observa que la dimensión 1 es explicada por las preguntas 4 (0.573), 6 (0.562), _2 (0.605), _3 (0.659), _5 (0.551) y _6 (0.588) ¿El personal tiene posibilidades de participar y aportar ideas?, ¿Al personal se lo reconoce por su desempeño y el logro de objetivo, ¿Se consideran las posibles consecuencias de los acontecimientos?, ¿Se contemplan diferentes opiniones en el análisis de las situaciones?, ¿se revisan las decisiones anteriores para no repetir errores? y ¿Se consideran múltiples opciones (positivas y negativas) antes de definir decisiones?; mientras que, la dimensión 2 se explica con la variable años de servicio 0,566.

Tabla 3. Medidas discriminantes

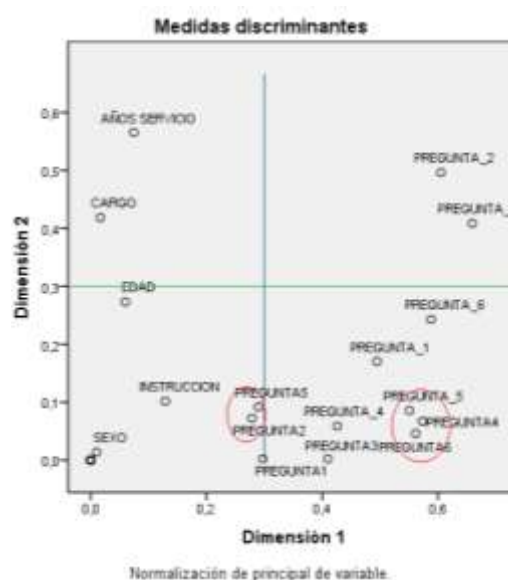
	Dimensión		Media
	1	2	
Sexo	0.010	0.014	0.012
Edad	0.060	0.273	0.167
Instrucción	0.129	0.102	0.115
Cargo	0.017	0.418	0.218
Años servicio	0.075	0.566	0.320
Pregunta 1	0.298	0.002	0.150
Pregunta 2	0.279	0.073	0.176
Pregunta 3	0.410	0.002	0.206
Pregunta 4	0.573	0.067	0.320
Pregunta 5	0.290	0.092	0.191
Pregunta 6	0.562	0.046	0.304
Pregunta _1	0.495	0.170	0.333
Pregunta _2	0.605	0.497	0.551
Pregunta _3	0.659	0.409	0.534
Pregunta _4	0.426	0.059	0.243
Pregunta _5	0.551	0.086	0.318
Pregunta _6	0.588	0.243	0.416
Total activo	6.028	3.118	4.573

% de varianza 35.457 18.339 26.898

Elaboración propia: Con base en el análisis estadístico.

En la figura 1 se indica que mientras la variable se encuentre más lejos del origen más explicativa es y la cercanía entre variables muestra que existe una relación. Se encuentran dos tipos de relaciones, la primera que corresponde a las preguntas 4, 6, _5 ¿El personal tiene posibilidades de participar y aportar ideas? ¿Al personal se lo reconoce por su desempeño y el logro de objetivos? ¿Y se revisan las decisiones anteriores para no repetir errores? Y la segunda relación encontrada es con las preguntas 2 y 5: ¿Los mensajes corporativos se mantiene claros sin distorsiones o contradicciones? ¿Y los docentes y administrativos conocen la importancia de su aporte personal al equipo?

Figura 1. Medidas discriminantes



Elaboración propia: Con base en el análisis estadístico

Para complementar el análisis de correspondencia y las variables explicadas por cada dimensión, se aplicó la Correlación de Pearson para cada de las variables demográficas y preguntas

de la encuesta. En la figura 2, que se muestra a continuación, se resalta con un círculo de color rojo aquellas preguntas

que tienen un coeficiente de correlación fuerte positiva mayor a 0,5.

Figura 2. Matriz de Correlaciones

Correlaciones

	SEXO	EDAD	INSTRUCCION	CARGO	AÑOS DE SERVICIO	PREGUNTA_1	PREGUNTA_2	PREGUNTA_3	PREGUNTA_4	PREGUNTA_5	PREGUNTA_6	PREGUNTA_7	PREGUNTA_8	PREGUNTA_9	PREGUNTA_10	PREGUNTA_11	PREGUNTA_12	PREGUNTA_13	PREGUNTA_14	PREGUNTA_15	PREGUNTA_16	
SEXO	1																					
EDAD	-0,28	1																				
INSTRUCCION	0,09	0,12	1																			
CARGO	0,02	0,03	0,01	1																		
AÑOS DE SERVICIO	0,01	0,02	0,01	0,01	1																	
PREGUNTA_1	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	1																
PREGUNTA_2	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	1															
PREGUNTA_3	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	1														
PREGUNTA_4	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	1													
PREGUNTA_5	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	1												
PREGUNTA_6	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	1											
PREGUNTA_7	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	1										
PREGUNTA_8	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	1									
PREGUNTA_9	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	1								
PREGUNTA_10	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	1							
PREGUNTA_11	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	1						
PREGUNTA_12	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	1					
PREGUNTA_13	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	1				
PREGUNTA_14	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	1			
PREGUNTA_15	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	1		
PREGUNTA_16	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	1	

*La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Elaboración propia: Con base en el análisis estadístico.

Las variables demográficas sexo, edad, instrucción, cargo y años de servicio tienen una relación muy débil con las preguntas que permiten realizar el diagnóstico de las experiencias personales, igual comportamiento se presenta con las preguntas que evalúan las alternativas de decisión.

La pregunta 4 ¿El personal tiene posibilidades de participar y aportar ideas? y la pregunta _5. ¿Se revisan las decisiones anteriores para no repetir errores?, tienen una correlación positiva fuerte 0.712 lo que significa que las opiniones y criterios del personal son considerados al momento de tomar decisiones para evitar equivocaciones.

Entre la pregunta_2: ¿Se consideran las posibles consecuencias de los acontecimientos? y la pregunta_3: ¿Se contemplan diferentes

opiniones en el análisis de las situaciones?, existe una correlación positiva fuerte 0,710 indicando que existen varias alternativas u opciones antes de tomar una decisión, analizando la dinámica del contexto, las consecuencias futuras y las interpretaciones subjetivas de las personas.

La pregunta_6: ¿Se consideran múltiples opciones (positivas y negativas) antes de definir decisiones? y la pregunta_3: ¿Se contemplan diferentes opiniones en el análisis de las situaciones?, existe una correlación positiva 0.674, evidenciando que para tomar una decisión se deben analizar múltiples alternativas, considerando factores positivos y negativos de cada una, a fin de optar por la que genere

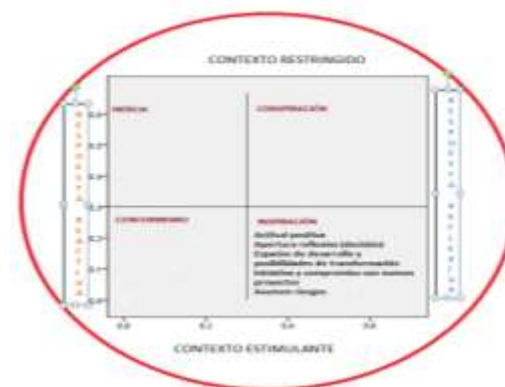
más valor para la empresa precautelando los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.

Por otro lado, al analizar la pregunta_6: ¿Se consideran múltiples opciones (positivas y negativas) antes de definir decisiones? y la pregunta_5: ¿Se revisan las decisiones anteriores para no repetir errores?, la correlación es positiva 0.625, indicando que para tomar una decisión y no repetir errores se debe analizar diferentes alternativas, considerando efectos favorables o desfavorables.

Una vez finalizado el análisis factorial de correspondencia y correlacional, se concluye que las percepciones y modos de respuesta de los docentes y personal administrativo de la unidad educativa se sitúan en el cuadrante **INSPIRACIÓN**, cuyo contexto es estimulante y su respuesta es reflexiva. Conforme a los dos objetivos planteados originalmente en esta investigación, la muestra encuestada en su mayor porcentaje respecto al objetivo 1 considera: a) tener actitud positiva acerca de sus futuras oportunidades y alternativas de desarrollo y b) apertura reflexiva para transformar su contexto cotidiano. Por otro lado, las respuestas

correspondientes al objetivo 2 señalan: a) el personal crea iniciativas, b) se compromete con nuevos proyectos de desarrollo y c) se anima a tomar riesgos con el fin de descubrir las posibilidades del futuro.

Figura No. 3 Percepciones y Modos de respuesta



Elaboración propia: Basada en conclusiones

Estos resultados fueron presentados a las autoridades de la Institución Educativa, a fin de construir conjuntamente la matriz causa-intervención, la misma que se presenta a continuación.

Tabla 4. Matriz Causa-Intervención

Pregunta	Causas de la situación	Acciones para cambiar la situación (intervención)
El personal trabaja con base en objetivos claros sobre proyecto y/tarea.	Características de personalidad y percepción negativa del empleado.	<p>*Sintetizar ideas claves y transmitir a docentes y empleados administrativos los objetivos institucionales.</p> <p>*Comunicar de forma escrita los objetivos, proyectos y tareas del colegio, a fin de tener evidencia que la información ha sido entregada y es conocida por todos.</p> <p>*Cargar información relacionada con el Plan operativo anual POA y Plan estratégico Institucional a los repositorios virtuales del colegio.</p>

Los mensajes corporativos se mantienen claros sin distorsiones o contradicciones.	<p>*Dificultad en el desarrollo de habilidades de lectura reflexiva y comprensiva.</p> <p>*El personal entiende los mensajes transmitidos basándose en su conveniencia y a sus necesidades personales.</p>	<p>*Utilizar variados canales de comunicación para conseguir un mensaje claro, coherente y sin distorsiones.</p> <p>*Utilizar como estrategia comunicacional el envío de la información, utilizando al menos tres canales: correo electrónico, llamadas y comunicación física.</p>
Se propicia un marco emocional positivo para potenciar el trabajo en equipo.	<p>Cuando se generan espacios para mejorar el marco emocional a través de cursos, talleres y otros, algunos docentes y administrativos, inician pero no terminan los cursos, eventos; otros piden permiso para ausentarse; salen temprano, entre otros aspectos.</p>	<p>*Fortalecer la participación e integración, donde se favorezca el pensamiento, la creación y ampliación de alternativas de decisión.</p> <p>*Realizar talleres de crecimiento personal e interpersonal para potenciar el trabajo en equipo.</p>
El personal tiene posibilidades de participar y aportar ideas.	<p>Las posibilidades están dadas, ciertos funcionarios colocan su personalidad como una barrera para generar espacios de diálogo y aporte de ideas.</p> <p>Dificultad para generar proyectos educativos, por falta de conocimiento en la formulación de proyectos.</p>	<p>*Fortalecer la participación e integración, considerando sus opiniones para la toma de decisiones</p> <p>*Talleres de trabajo personal.</p> <p>*Capacitación sobre realización de proyectos.</p>
Los docentes y administrativos conocen la importancia de su aporte personal al equipo	<p>Dificultad para manejar las habilidades interpersonales</p> <p>Falta de compromiso y pertenencia con el Colegio</p>	<p>*Identificar el valor que la persona tiene para el colegio y potenciar al máximo exponente sus habilidades personales y profesionales</p> <p>*Brindar servicios de consejería, trabajo social a través del departamento de consejería estudiantil así como también servicios médicos a docentes y empleados administrativos y realizar diagnósticos, pronósticos y tratamientos de forma permanente, brindando un acompañamiento a los empleados.</p>
Al personal se lo reconoce por su desempeño y logro de objetivos.	<p>El ego de los funcionarios hace que nada les satisfaga.</p>	<p>*Inspirar desafíos y reconocimientos, a través de incentivos o recompensas para crear conciencia y responsabilidad en los individuos y grupo de trabajo</p> <p>*Brindar oportunidades de capacitación, otorgando horas de permiso y apoyo económico.</p> <p>*Reconocimientos públicos mediante la entrega de diplomas y memos de felicitación.</p>

Se aborda las situaciones de manera amplia sin subestimar o victimizar actores?	El 17.6 % de los encuestados traen consigo una maleta de emociones, producto de sus experiencias laborales anteriores.	<p>*Diversificar actores y considerar la heterogeneidad de los mismos.</p> <p>*Realizar un seguimiento individualizado para poder determinar las posibles causas y oportunidades de mejora.</p> <p>*Buscar acuerdos conjuntos entre los actores involucrados y suscribir acuerdos y compromisos.</p>
Se consideran las posibles consecuencias de los acontecimientos?	El problema es la rotación de docentes al inicio o durante el período escolar.	<p>*Valoración social del servicio.</p> <p>*La forma de trabajo, procesos, funcionamiento o su <i>core business</i>: talleres de acompañamiento y seguimiento a docentes nuevos.</p> <p>*Rumbo estratégico a largo plazo, reestructuración de misión y visión.</p> <p>*Analizar los resultados entregados por el Ministerio de Educación.</p>
Se contemplan diferentes opiniones en el análisis de las situaciones?	Los estados emocionales de menos del 25% de los empleados demuestra una baja autoestima, lo que refleja una mirada parcializada de las situaciones en que se desenvuelven (quieren salirse del contexto).	<p>Respetar las opiniones de los demás, considerando los estereotipos: creencia, ideología, formación académica, estados emocionales y hábitos.</p> <p>Enfatizar en las políticas institucionales: sinergia proactividad, asertividad.</p>
Se reconoce el marco emocional que influye en las decisiones?	Dificultad en la regulación de sus emociones del personal.	<p>*El colegio debe reconocer los estados emocionales: temperamento, sentimientos y estados de ánimo.</p> <p>* Realizar un seguimiento individualizado para poder determinar las posibles causas y oportunidades de mejora.</p> <p>*Motivar a que el personal sea parte del equipo de trabajo y aporte con sus ideas a la consecución de los objetivos.</p>
Se revisan las decisiones anteriores para no repetir errores.	Resistencia al cambio.	<p>Tomar en cuenta las experiencias aprendidas en la dinámica del contexto tiempo, espacio y actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absorber tendencias • Transformar paradigmas. • Adoptar cambios.

Se consideran múltiples opciones (positivas y negativas) antes de definir decisiones. Ninguna.

Considerar la complejidad del contexto y el segundo transformar la mirada desde el marco cultural, jurídico, subjetivo y biológico.

Elaboración propia: A partir de reuniones de trabajo con autoridades del colegio

V. CONCLUSIONES

Para incrementar los estados emocionales positivos en la organización se deben incluir estrategias de: comunicación asertiva, liderazgo encaminado a implementar condiciones para generar un clima positivo en los equipos de trabajo, generación de cultura organizacional más humana que legitime la importancia de las emociones en el ámbito laboral.

No existen diferencias significativas en las respuestas a las preguntas aplicadas a los docentes y administrativos de la unidad educativa a partir del análisis de las variables demográficas: edad, instrucción, cargo y años de servicio. Mientras que sí se encontraron diferencias significativas en la variable sexo. La participación y aporte de ideas se asocia al sexo masculino mientras que, las diferentes opiniones del personal en el análisis de la situación se asocian al sexo femenino.

A través del análisis de correspondencia se encuentran dos tipos de relaciones, su reconocimiento en el desempeño y logro de objetivos y la

toma de decisiones considerando los errores cometidos. La segunda relación encontrada tiene que ver con la importancia de participación personal al equipo de trabajo y mensajes corporativos claros.

El estado emocional de los docentes y personal administrativo del colegio, se sitúan en el cuadrante INSPIRACIÓN, cuyo contexto es estimulante y su respuesta es reflexiva, permitiendo una conducción de las emociones, teniendo presente la calidad de las relaciones, donde el pensamiento, la creación y la ampliación de alternativas de decisión, favorecen la colaboración y la ayuda mutua en el trabajo en equipo.

Las autoridades de la institución conscientes de la importancia del aporte del personal docente y administrativo para el cumplimiento de los objetivos institucionales, elaboraron una carta de compromiso de mejoramiento de desempeño, titulación, asistencia y puntualidad, ética y confidencialidad; orientados a promover una formación holística de calidad.

VI. REFERENCIAS

Casado, M., López, D., & Lapuerta, V. (2013). *Competencias emocionales en la Universidad: optimizando el aprendizaje y la competitividad profesional*. Madrid: CINAIC.

CEPAL. (1990). *Transformación productiva con Equidad. La tarea Prioritaria del desarrollo de América Latina y el Caribe en los años noventa*. Santiago de Chile: Serie Libros de la CEPAL 25.

- Contreras, D., Catena, A., Cándido, A., Perales, J., & Maldonado, A. (2007). "Funciones de la corteza prefrontal ventromedial en la toma de decisiones emocionales". *International Journal of Clinical and Health Psychology* 8 (11): 285-313.
- Dimitrov, M., Phipps, M., Zahn, T., & Grafman, J. (1999). A throughly modern gage. *Journal Neurocase*, 5: 345-354.
- Ernst, M., Nelson, E., McClure, E., Monk, C., Munson, S., Eshel, N., Pine, D. (2004). "Choice selection and reward anticipation: An fMRI Study". *Neuropsychologia* (42): 1585-1597.
- Evans, D. (2002). *Emoción. La ciencia del sentimiento*. Madrid: Taurus.
- Fajnzylber, F. (1989). *Industrialización en América latina: de la "caja negra" al "casillero vacío"*. Cuadernos de la CEPAL 60. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Feldman, L., & Blanco, G. (2006). "Las emociones en el ambiente laboral: un nuevo reto para las organizaciones". *Revista de la Facultad de Medicina* 29 (2): 103-108.
- Flores, J. (2010). "Trabajo de campo etnográfico y gestión emocional: notas epistemológicas y metodológicas". *Ankulegi*, 11-23.
- Fragoso-Luzuriaga, R. (2015). "Inteligencia emocional y competencias emocionales en educación superior, ¿un mismo concepto?". *Revista iberoamericana de educación superior*: 110-125.
- Ilouz, E. (2007). *Intimidaciones congeladas. Las emociones en el capitalismo*. Buenos Aires: Katz.
- Kieffer, D. (2004). *Cómo maximizar el rendimiento de la gente. Gestión*.
- Le Breton, D. (1999). *Las pasiones ordinarias. Antropología de las emociones*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Lutz, C. (1988). *Unnatural Emotion: Everyday Sentiments on a Micronesian Atoll and their Challenge to Western Theory*. Chicago: Chicago University Press.
- Manucci, M. (2004). *Comunicación corporativa estratégica. De la persuasión a la creación de realidades compartidas*. Bogotá: SAF.
- Manucci, M. (2016). *Competitividad emocional*. Ediciones B.
- Manucci, M. (2016). *Competitividad Emocional*. Buenos Aires: Ediciones B Grupo Zeta.
- Morales, L., Galicia, F., & Velazco, L. (2013). "Competencias emocionales directivos y competitividad en las organizaciones". *Red internacional de investigadores en competitividad memoria VII Congreso*: 278-291.
- Otero, M. R. (2006). "Emociones, Sentimientos y Razonamientos en Didáctica de las Ciencias". *Revista electrónica de investigación en educación en ciencias* 1 (1): 24-53.
- Phelps, E., & LeDoux, J. (2005). "Contributions of the Amygdala to Emotional Processing: From Animal Models to human Behavior". *Neuron* 48 (2): 175-187.

- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantages of Nations*. *The Free Press*.
- Saarni, C. (2000). "Emotional Competence. A Developmental Perspective". En BarOn, R. y J. D. A. Parker (eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence. Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplac*. San Francisco, Ca: JosseyBass, 68-91.
- Sánchez Santamaría, J. (2011). "La competencia emocional en la escuela: una propuesta de organización dimensional y criterial". *Revista de la Facultad de Educación de Albacete*, 25: 79-96.
- Segura-Martín, J. M., Cacheiro-González, M. L., & Domínguez-Garrido, M. C. (2015). "Estudio sobre las habilidades emocionales de estudiantes venezolanos de bachillerato y formación técnica superior". *Educación y Educadores* 18 (1): 9-26.
- Torrijos Fincias, P., & Martín Izard, J. F. (2014). "Desarrollo de competencias emocionales en el profesorado de educación secundaria a través de una intervención por programas". *Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información* 15 (1): 90-105.