

**Gestión de la inteligencia emocional en los líderes de las Escuelas de la
Universidad Nacional Abierta y a Distancia de la zona sur**

Edwin Hernando Macías

**Maestría en Administración de Organizaciones
Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD
2022**

Dedicatoria

Agradezco a Dios quien es el artífice de nuestras vidas y el ser que guía nuestro camino. Por otro lado, dedico este trabajo a mi familia quienes fueron las personas que siempre ha estado allí y han sido el motor para poder seguir subiendo peldaños en mi vida. Finalmente dedico este trabajo a mi hijo que viene en camino y que muy seguramente será otra enorme motivación para seguir adelante.

Tabla de contenido

Introducción	7
Planteamiento del problema	10
Objetivos	15
General	15
Específicos	15
Justificación	16
Marco teórico y conceptual	21
Emociones básicas	21
Inteligencia emocional	22
Habilidades blandas	27
Liderazgo	30
Inteligencia emocional y liderazgo	32
Clima organizacional	33
Clima organizacional e inteligencia emocional	35
Marco metodológico	37
Diseño	37
Participantes	37
La descripción de los diferentes aspectos de los participantes del presente estudio se relaciona de la siguiente manera:	37
Instrumento de recolección de datos	38
Validación del instrumento	39
Procedimiento	39
Análisis de datos	41
Resultados y contextualización de las preguntas	43
Preguntas conceptuales	43
Preguntas relacionadas a las emociones	44
Preguntas sobre el miedo	44
Preguntas sobre la ira	47
Preguntas sobre la tristeza	51
Preguntas sobre la alegría	56
Preguntas sobre el asco	60
Preguntas finales	63
Diagnóstico inicial	65
Percepción sobre el fortalecimiento de la inteligencia emocional en	

el proceso de liderazgo de las escuelas en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia Zona Sur, para el desarrollo del clima laboral	66
Caracterización de la población	67
Aplicación del segundo instrumento	67
Discusión	77
Propuesta de estrategia para el fortalecimiento de la inteligencia emocional	81
Primera Actividad.	82
Segunda Actividad	83
Tercera Actividad	86
Cuarta actividad	87
Recursos	88
Conclusiones	89
Referencias	91

Resumen

Para el buen desarrollo de las empresas, se hace indispensable contar con personal calificado o idóneo en competencias profesionales, con conocimiento y experiencia en el área, y que conozca los procesos de las empresas. Adicionalmente, es claro que una de las mayores falencias que se reflejan en los entornos laborales se dan en torno al manejo de las emociones. Existe una relación directa entre el manejo de las emociones y el clima laboral. Sin embargo, se hace evidente por la indagación directa con líderes de las Escuelas de la Zona Sur, de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, que hacen falta espacios, estrategias y acciones que promuevan el fortalecimiento del manejo de las emociones y la inteligencia emocional. De ahí que la presente investigación tenga como propósito diseñar acciones que fortalezcan la inteligencia emocional en el proceso de liderazgo de las escuelas de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia Zona Sur, para el desarrollo de su clima laboral. Para lo cual se realiza un ejercicio en el marco de la perspectiva cualitativa, descriptiva, hermenéutica, en tanto se centra en la interpretación de las acciones de los individuos para comprender el sentido, el significado y la intención que ellos mismos le dan a sus acciones y necesidades. Para esto se elabora un diagnóstico previo sobre los conocimientos de los líderes sobre el tema; segundo, para establecer las necesidades de los líderes en cuanto a la formación o fortalecimiento en el manejo de las emociones y la inteligencia emocional. Se logró diseñar y proponer actividades que promuevan el fortalecimiento de la inteligencia emocional y el manejo de las emociones dado que según lo que se identifica, los líderes no cuentan con actividades dirigidas al

conocimiento, y el manejo de las emociones

Palabras clave: Inteligencia emocional, emociones, cultura organizacional, ambiente organizacional, clima laboral.

Introducción

Es claro que en la actualidad la diversificación de la economía, la globalización de las políticas y el elevado influjo de estas en el desempeño de las organizaciones ha incidido en la exacerbación de la competitividad. Hoy en día es más complejo competir con otras organizaciones y para ello es necesario realizar una revisión detallada de formas de desempeño, producción y relaciones para la solución de problemas y el establecimiento de metas y retos por parte de los colaboradores. Así, una de esas revisiones apunta a las formas de desempeño organizacional, en las cuales intervienen variables como las relaciones de poder, formas de liderazgo, maneras de asumir y solucionar problemas, aprendizajes sobre experiencias previas y relaciones interpersonales, entre otras.

Una de las principales preocupaciones de los líderes de las empresas, hoy en día, es el desarrollo efectivo de las metas y objetivos. Por lo cual, para sacar el mejor provecho de las personas o colaboradores, que tienen a cargo, buscan contar con personal calificado o idóneo en competencias profesionales, con conocimiento y experiencia en el área, y que conozca los procesos de las empresas. La cualificación profesional hace evidente la realización correcta de las labores, pues el conocimiento y las experiencias de los colaboradores se ve reflejados en la ejecución de las labores contratadas. De ahí la recurrencia e interés de las empresas por promover las capacitaciones en los trabajadores.

En la misma línea de lo anterior, un factor importante a tomar en cuenta para el buen desempeño de las empresas tiene que ver con el manejo de las emociones. En

esa vía, Wong y Law (2002), encontraron en sus indagaciones una relación positiva entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral, es decir, existe una relación de proporcionalidad entre el correcto manejo de las emociones y el desempeño laboral. De igual manera, Wong, C.S., Wong, P.M. y Law, K.S. (2007), proponen que los colaboradores que presentan un mayor manejo de sus emociones tienden a ser más efectivos y eficientes en las interacciones laborales y con los demás.

Además, existe un presupuesto de que existe una relación directa entre el manejo de las emociones y el clima laboral (Gómez y De González; 2017; Viñan, Puente y Naarrete, 2019). Factor que se transforma en un quicio trascendental para la construcción de relaciones sólidas y cohesionadas entre los colaboradores y líderes de una empresa. Lo cual redundaría en la orientación común del equipo de trabajo hacia los ideales, metas u objetivos propuestos.

El clima organizacional es entendido como el comportamiento y sensación de un individuo dentro de la organización que están auspiciados por las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de los factores internos y externos de la empresa. Aun así, las percepciones están bajo el influjo en buena parte de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada uno tenga con y de la organización. Así, el Clima Organizacional representa la interrelación entre las características personales y las organizacionales.

Por su parte, un factor importante es la evidente escasez de bibliografía. En una revisión detallada en Google Académico bajo las relaciones categoriales de “inteligencia emocional+liderazgo”, “inteligencia emocional+clima organizacional” y “manejo de las emociones+liderazgo”, manejo de las emociones+clima organizacional”

arrojó un bajo índice de coincidencias bajo el filtro temporal de 2013-2023. Esta situación presupone un marco de indagación exiguo frente al tema.

Además, mediante la indagación directa con líderes de las Escuelas de la Zona Sur, de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, se destaca que hacen falta espacios, estrategias y acciones que promuevan un mejor clima laboral a través del fortalecimiento del manejo de las emociones y la inteligencia emocional.

Con todo, se hace palpable que la presente investigación tenga como propósito diseñar acciones que fortalezcan la inteligencia emocional en el proceso de liderazgo de las escuelas de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia Zona Sur, para el desarrollo de su clima laboral. Para lo cual se realiza un ejercicio en el marco de la perspectiva cualitativa, descriptiva, hermenéutica, en tanto se centra en la interpretación de las acciones de los individuos para comprender el sentido, el significado y la intención que ellos mismos le dan a sus acciones y necesidades. Se realizaron dos instrumentos, primero, con el fin de realizar un diagnóstico previo sobre los conocimientos de los líderes sobre el tema; segundo, para establecer las necesidades de los líderes en cuanto a la formación o fortalecimiento en el manejo de las emociones y la inteligencia emocional.

Con el resultado de los dos instrumentos anteriores se logró diseñar y proponer una serie de actividades que promovieran el fortalecimiento de la inteligencia emocional y el manejo de las emociones en el proceso de liderazgo de las escuelas de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia Zona Sur.

Planteamiento del problema

El componente emocional posee un impacto fundamental en el desarrollo personal, profesional y social de las personas. Así, para psicólogos como Peter Salovey y John Mayer (1990) tal componente impacta de manera radical en el comportamiento, por lo tanto, también para el desarrollo en medio de las relaciones personales y laborales. Lo que equivale a decir que el ser humano está constituido por emociones que tienen la posibilidad de definir su desarrollo en el medio que le rodea (Cali, Fiero y Sempértegui, 2015). Así, en la década de los 90's se emplea por primera vez el término "Inteligencia emocional" (Salovey y Mayer, 1990). La cual se traduce en una forma de relacionarse con el contexto personal que tiene en cuenta los sentimientos, emociones y sensaciones, e implica habilidades como la autoconciencia, la motivación, el control de los impulsos, la perseverancia, el entusiasmo, la empatía, el entendimiento, control y modificación de los estados emocionales en uno mismo y en los demás, además, la agilidad mental (RecursosHumanos.com, s.f.; Villa Camacho, 2013).

En el contexto laboral y profesional colombiano investigaciones como las de Pilar Jericó, en 2001 y Kouzes y Posner (1997), han servido como insumo para establecer una relación directa entre el adecuado desarrollo de las habilidades emocionales y un destacado desempeño profesional. En inversa proporción, se destacó que el bajo manejo de la inteligencia emocional repercute en el aislamiento social, la ansiedad y la depresión, junto con un elevado nivel de dificultad para concentrarse y fijar la atención (Villa Camacho, 2013, p. 87).

En cuanto a la relación entre el manejo de las emociones y el clima laboral se pueden destacar las investigaciones de Viñan, J. A., Puente, M. R., y Naarrete, F. C. (2019), en su artículo científico investigativo El clima laboral y la influencia en el desempeño docente caso de estudio facultad de ciencias ESPOCH, en el cual tiene como propósito establecer la existencia de alguna relación entre las variables Clima Organizacional (CO) y Performance Laboral en la Facultad de Ciencias de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (SPOCH), Ecuador. El estudio fue de tipo descriptivo-correlacional, cuya población fue constituida por los 41 docentes de ESPOCH. Para evaluar el Clima Laboral fue usado el Manual Escala Laboral CL- SPS. Los resultados mostraron la correlación existente entre ambas variables.

Por la misma vía de la anterior investigación, Gómez y De González (2017) en su investigación Inteligencia Emocional del Gerente Educativo y Clima Laboral en Escuelas Bolivarianas Venezolanas, cuyo objetivo era analizar el clima laboral frente a la inteligencia emocional para el gerente educativo perteneciente a escuelas Bolivarianas de Venezuela, desarrollaron un estudio descriptivo y con aplicación de campo. La población se constituyó de 15 directivos y 58 docentes perteneciente a las escuelas bolivarianas del Municipio de Lagunillas, Zulia-Venezuela. Se utilizaron cuestionarios de 22 ítems cada uno y con escala de 4 niveles. Con lo cual se presentó como resultados el hecho que los directores educativos mostraron deficiencia en el manejo de las emociones, haciendo ver que, el liderazgo de estos es limitado referente a la parte administrativa, sin alcanzar la proactividad. Trayendo esto un clima labora de preocupación sobre los trabajadores a su cargo debido a un liderazgo fallido, falta de empatía, motivación, y estímulo de gerencia.

Por otro lado, en la bibliografía revisada, es posible encontrarse con las emociones básicas. Que pueden ser caracterizadas como percepciones de elementos o relaciones con la realidad o la imaginación, que se manifiestan mediante una función fisiológica, como reacción a un estímulo, incluyendo conductas de agresividad, huida, repulsión, risa o llanto. En ese sentido, las emociones poseen una función adaptativa que permite al ser humano, como organismo vivo, relacionarse con la realidad que le rodea. Las emociones básicas según Ekman y Friesen (1978) serían alegría, tristeza, enojo, sorpresa, miedo y asco. En esa perspectiva, en un ejercicio previo en el Centro Comunitario de Atención Virtual (CCAV) de Neiva, de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, con los docentes líderes Zonales de las Escuelas, se les preguntó sobre el manejo de las

emociones básicas en su rol como líder, en el conocimiento que tengan sobre estos espacios que les sirvan para el fortalecimiento y conocimiento de las mismas (Macías, 2022). Algunos de los resultados arrojaron que el 50% de los líderes no conocen espacios específicos o metodologías específicas que aseguren el fortalecimiento y conocimiento de las emociones, en donde puedan acudir para realizar actividades de introspección, apropiación de conceptos y manejo de situaciones que pongan en riesgo el clima organizacional. El otro 50% menciona que existen actividades de liderazgo y la línea de riesgo psicosocial, sin embargo, al hacer una revisión del espacio mencionado, no se encuentran actividades dispuestas para esto. De igual manera mencionan, psicólogo en línea, el mismo equipo de trabajo, componente humano muy cercano, compañeros, a través del sistema de bienestar integral unadista.

Por otro lado, el 67% de los entrevistados manifestaron miedo debido a las dinámicas de la universidad en cuanto al cumplimiento de metas, la gran información que tiene en todas las áreas y su desconocimiento.

Y en menor porcentaje, la relación con su jefe líder. Lo que repercute en dejar de llamar la atención a sus docentes. Sumado a esto se observa que el 50% a vivenciado la tristeza debido al incumplimiento de las responsabilidades de los docentes, el no cumplimiento de metas, cuando no valoran su trabajo, por una relación tensa con su jefe lo que repercute en compartir su tristeza con sus tutores o líderes y en llanto. En cuanto a la ira el 33% de los entrevistados a vivenciado esta emoción debido al incumplimiento de las responsabilidades de los docentes lo que repercute en, delegar al líder local para hacer llamados de atención, evitar hacer llamados de atención en el momento en que se presenta la emoción

Es por esto que se ratifica que las emociones son realidades humanas que permean los comportamientos y las relaciones interpersonales.

En la perspectiva de lo anterior, se hace necesario entender las organizaciones como estructuras multinivel de jerarquización, en las cuales existe una interrelación entre los diferentes niveles de "poder". En otras palabras, es posible pensar, por un lado, en el influjo de los líderes en el desempeño laboral de los colaboradores (Haslam, 2004), y, por otro, en la configuración de los liderazgos a partir de los grupos de trabajo. De esta manera, se ha evidenciado, en los referentes revisados, que una organización donde los trabajadores o los líderes presentan bajo desarrollo de las habilidades emocionales puede presentar un riesgo para el desempeño de la

capacidad competitiva (MC Clellan, D. Citado por Jericó, 2001, 61). Puesto que los problemas emocionales de los trabajadores bloquean la iniciativa, creatividad y deseo de asumir nuevos retos, junto con la capacidad para relacionarse y emprender retos o solución a problemas en común.

Por tanto, sumado al bajo índice de investigaciones realizadas en el contexto nacional colombiano, sobre la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño de las organizaciones (Zárate Torres y Matviuk, 2012), para el presente estudio monográfico se hace necesario identificar la gestión de la inteligencia emocional en los líderes de las Escuelas de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia de la zona sur, que les brinda la capacidad de aceptar críticas, consejos, trabajar en equipo, brindar directrices de trabajo y solucionar los posibles problemas que se pueden presentar en su contexto laboral. En este orden de ideas, vale la pena preguntarse ¿Cómo fortalecerla inteligencia emocional en los procesos de liderazgo de las escuelas de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia Zona Sur, para el desarrollo del clima laboral?

Objetivos

General

Diseñar acciones que fortalezcan la inteligencia emocional en el proceso de liderazgo de las escuelas de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia Zona Sur, para el desarrollo de su clima laboral. Específicos

Específicos

Describir la percepción sobre el concepto de inteligencia emocional, manejo de las emociones y su relación con el clima organizacional en los líderes de las escuelas de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia Zona Sur.

Reconocer la posible relación existente entre la inteligencia emocional aplicada en la práctica de liderazgo y el clima organizacional de las escuelas de Universidad Nacional Abierta y a Distancia de la Zona SUR.

Establecer las necesidades para el fortalecimiento de la inteligencia emocional en los líderes de las escuelas de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia Zona Sur

Justificación

En el año 2022 el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, presentó el *Resultados para el Pulso Empresarial, Industria manufacturera, Índice de Producción Industrial, Comercio, Servicios y Hoteles*, mediante el cual el gobierno colombiano se propone medir la evolución mensual de los sectores manufactureros, comercial, constructor y de servicios colombianos. El muestreo se realizó con cobertura nacional a 1980 empresas del sector y bajo el indicador que incluye la “valoración del comportamiento de la economía de la empresa (presente/futura), de la economía en general (presente/futura) y de las expectativas de la capacidad de realizar inversiones por parte de la empresa” (DANE, 2022, p. 13). En este muestreo se incluyó la variable del COVID-19, de manera que se tuviese un panorama general del comportamiento de las empresas en el territorio colombiano pese al impacto de la pandemia mundial. Allí llama la atención el generalizado aumento del indicador de confianza empresarial en la economía, pues todos los sectores evaluados muestran un ascenso gradual de junio 2020 (40,0) a junio de 2022 (65,0) (DANE, 2022, p. 16). Otro elemento evaluado por la encuesta es la participación de hombres o mujeres gerenciando las empresas, donde se hace evidente la mayor dirección de los hombres (57,7%) frente a las mujeres (42.3%) (DANE, 2022, p. 26-28). Además, se hace hincapié en la afectación de contratación de colaboradores, el uso de tecnologías y la problemática para el aprovisionamiento de materias primas y manejo logístico de las mercancías (DANE, 2022, p. 35-50).

Pese al amplio panorama que aporta la encuesta, queda oculto un factor importante que quizá permitió a las empresas, durante el tránsito de la Pandemia ocasionada por el COVID-19, un buen desarrollo de los objetivos comerciales: el manejo administrativo de los líderes y la respuesta de los colaboradores ante la dificultad surgida. Es evidente que las empresas trabajan bajo el control de los seres humanos, quienes asumen roles diferentes y estratificados que permiten el desarrollo de los propósitos empresariales. En esa lógica, es posible decir, por ejemplo, que al ser el líder quien reconoce los talentos y las habilidades de los trabajadores, y crea espacios para el desarrollo del liderazgo generalizado, removiendo obstáculos que impidan el uso completo del potencial individual y colectivo, existe una relación directa entre las formas de liderazgo con el desarrollo de metas y objetivos de la empresa (Haslam, 2004; Zárate Torres y Matviuk, 2012). Más aún, cuando sumamos factores de liderazgo como el uso de los modelos de gestión del conocimiento (DAEDALUS, 2002; Kalpič y Bernus, 2006; Barragán Ocaña, 2009) y la inteligencia emocional (Salovey y Mayer, 1990; Aslan y Erkus, 2008; Zárate y Matviuk, 2010) para el desarrollo organizacional.

Es oportuno decir que frente a tales categorías centrales de este trabajo monográfico, en una búsqueda detallada en bases de datos como Google Académico con las palabras claves relacionadas, bajo un marco temporal entre 2018 y 2022, se presentan los siguientes hallazgos: “inteligencia emocional” y “desarrollo organizacional”, presenta 27 coincidencias, de las cuales se encuentran artículos, trabajos monográficos, trabajos de grado y de los cuales 8 no hacen parte del interés del presente trabajo; para la combinación “gestión del conocimiento” “desarrollo

organizacional”, se detallan 68 resultados, de los cuales 23 no tienen que ver con el interés del presente trabajo, además, lo encontrado está integrado por las áreas del sector farmacéutico, transportador, energético público y de salud; finalmente, la relación “inteligencia emocional” y “liderazgo”, arroja como resultado 96 productos, de los cuales 44 no son del interés del presente trabajo, documentos distribuidos en las áreas de educación, salud, penitenciario, electoral, coaching y empresas del sector público. A esto se puede agregar la particularidad de que un bajo porcentaje de los documentos encontrados son investigaciones o información producida en el contexto regional latinoamericano, más aún, en Colombia.

Ante el contexto anterior, es posible decir que un ejercicio monográfico sobre la gestión de la inteligencia emocional aplicada en los procesos de liderazgo, en un contexto particular como las escuelas de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia de la Zona Sur, se hace relevante en dos dimensiones: por un lado, en la comprensión de lo respectivo al aumento del conocimiento sobre el fenómeno a estudiar, y, por otro, en la concreción de estos conocimientos como insumo para el desarrollo de estrategias para el fortalecimiento del desarrollo organizacional de las empresas, especialmente en aquellas que tiene como misión la educación.

En el primer sentido, en un marco amplio, este trabajo se hace importante para los intereses empresariales de la región y del país, en tanto pone la lupa sobre un fenómeno importante para cualificar el desarrollo de las empresas, los líderes y colaboradores. De la misma manera, para el programa de Maestría en Administración de Organizaciones, por cuanto amplía los horizontes de conocimiento y ofrece insumos para posteriores investigaciones a propósito del tema. Y, desde luego, para el

investigador se hace importante por cuanto posibilita gestionar su proceso de cualificación como magister, y contribuye al crecimiento de sus conocimientos personales.

Además, en cuanto a la dimensión de la consolidación de estos conocimientos como insumos, se destaca la importancia de este trabajo para el sector organizacional en la medida que contribuye a poner de manifiesto la gestión, identificación, regulación y aplicación de procesos y procedimientos, desde la inteligencia emocional al desarrollo de los liderazgos, que en una alta probabilidad incide en el desarrollo del clima organizacional. En este sentido, la monografía contribuye, por una parte, a la caracterización de las maneras en que los líderes

gestionan la inteligencia emocional en sus labores con sus colaboradores, y por otra, al desarrollo organizacional de las escuelas de la UNAD Zona Sur. Y, a nivel personal, para el autor del presente documento, se hace relevante en cuanto que le permite, primero, identificar y luego, desarrollar habilidades desde la inteligencia emocional para la gestión de sus procesos como colaborador y líder de algunos procesos laborales.

Finalmente, como todo ejercicio monográfico investigativo, la importancia de este ejercicio estriba en los aprendizajes, los conocimientos, la información y las estrategias que se puedan desarrollar, en este caso, para la comprensión de un fenómeno tan importante para la gestión administrativa, como la forma en que se relaciona la inteligencia emocional para el desarrollo del clima laboral en un conglomerado de personas. Así mismo, para el autor de la monografía, se hace pertinente, sumado a los conocimientos sobre el tema, la consolidación de

aprendizajes sobre los procesos investigativos.

Marco teórico y conceptual

En la actualidad la diversificación de la economía, de la globalización de las políticas y el elevado influjo de estas en el desempeño de las organizaciones ha incidido en la exacerbación de la competitividad. Hoy en día es más complejo competir con otras organizaciones y para ello es necesario realizar una revisión detallada de formas de desempeño, producción y relaciones para la solución de problemas y el establecimiento de metas y retos por parte de los colaboradores. Así, una de esas revisiones apunta a las formas de desempeño organizacional, en las cuales intervienen variables como las relaciones de poder, formas de liderazgo, maneras de asumir y solucionar problemas, aprendizajes sobre experiencias previas y relaciones interpersonales, entre otras. En esa perspectiva y teniendo en cuenta el propósito, la presente monografía apunta a la relación de categorías como: emociones básicas, Inteligencia emocional, liderazgo, clima organizacional e instituciones públicas de educación superior.

Emociones básicas

Según Cossini, Rubinstein y Politis (2017) “las emociones son complejas colecciones de respuestas químicas y neuronales que regulan al organismo para actuar frente a un fenómeno determinado” (p. 254). Las cuales se desarrollan automáticamente y, como dice Damasio (2000), son fundamentales para la supervivencia humana. Las emociones están constituidas de cinco componentes básicos: expresión motora, componente cognitivo, componente neurofisiológico, componente motivacional y la experiencia subjetiva (Cossini, Rubinstein y Politis,

2017). Cada uno tiene funciones específicas y dependen de diferentes subsistemas del organismo (Mulligan y Scherer, 2012).

Para Pinedo Cantillo y Yáñez-Canal (2020) las emociones básicas, se constituyen en el sustrato más elemental en que se presentan las emociones, sin embargo, pueden manifestarse de acuerdo a los estímulos o los eventos que la persona valore según su estado de desarrollo cognitivo. Esto hace pensar en que cada individuo asume las respuestas y condiciones de las emociones de acuerdo a las experiencias acumuladas. Aunque, es válido decir que a pesar de las variaciones establecidas por los niveles de desarrollo cognitivo, existe permanencia de las características básicas de las emociones en los seres humanos. De acuerdo con Ekman (1999) existen nueve situaciones que caracterizan las emociones básicas: 1) expresión universal distintiva; 2) universalidad en los eventos que anteceden a la emoción; 3) fisiología distintiva; 4) la presencia en otras especies primates; 5) una valoración automática específica (pensamientos, memoria e imágenes distintivas); 6) aparición distintiva en el proceso de desarrollo; 7) rápido inicio; 8) breve duración, y 9) ocurrencia imprevista. Con las anteriores características en mente, Ekman propone la existencia de un grupo reducido de emociones básicas: la alegría, la ira, la tristeza, el miedo, el asco y la sorpresa.

Inteligencia emocional

Se ubica como uno de los fundamentos conceptuales, en el presente trabajo, la *Inteligencia Emocional*. Esta categoría está compuesta por dos palabras que entendidas de manera individual hablan de definiciones que parecieran opuestas

entre sí. Por una parte, la inteligencia desde sus raíces latinas (*intus-legere*) se traduce como “lectura interior”, “entender” Chopra y Kanji (2010). En esa óptica, Gottfredson (1997) la entiende como como una habilidad mental que involucra en sí misma varias habilidades que ayudan a comprender el entorno. Lo cual implica un proceso objetivo de la mente. Por otro lado, Gardner (2001) toma en cuenta factores biológicos, culturales y cognitivos. Además, estableció que la inteligencia no se encuentra determinada desde el nacimiento, sino que con el paso del tiempo se puede desarrollar y transformar. Así, el autor la define como un conjunto de muchas competencias, las cuales pueden desarrollarse a través del tiempo, como si cada inteligencia tuviera sus propios procesos. Gardner distingue 9 tipos de inteligencia: la lógico matemática, la cinética corporal, la musical, la interpersonal, la intrapersonal, la lingüística, la visual, la espacial y la naturalista. Dentro de las cuales, las más relevantes para el presente estudio sean la inteligencia intrapersonal e interpersonal, puesto que con ellas se logra “alcanzar una mejor comprensión de nosotros mismos, de nuestros deseos y metas y de nuestra naturaleza emocional” (Campbell, Campbell y Dickenson, 2000).

La inteligencia intrapersonal hace referencia a los niveles de autoconocimiento, la habilidad del individuo para saber cuáles son las fortalezas y debilidades, así como también las propias reacciones, pensamientos y sentimientos. En esa lógica, la Inteligencia interpersonal es la capacidad de entender las motivaciones, sentimientos, miedos, percepciones, preocupaciones y formas de reaccionar de los otros, y poseer la habilidad de generar un sentimiento de equipo entre los integrantes de este y cooperar con ellos en su desarrollo (Campbell, Campbell y Dickenson, 2000).

Por su lado, las emociones para los mismos Chopra y Kanji (2010) son un

estado mental y psicológico, junto a una variedad de sentimientos, pensamientos y comportamientos. Para los autores las emociones generalmente se han asociado con el temperamento, el estado de ánimo, disposición y personalidad (Chopra y Kanji, 2010). Para Daniel Goleman, la raíz latina *motere* caracteriza de forma clara las emociones por cuanto implica, además del verbo latino mover, el prefijo 'e' que habla de alejarse. Esto sugiere, entonces, que toda emoción conlleva una inclinación al actuar (Goleman, 1995b).

Para Young (1943) las emociones son un “grave disturbio en la totalidad del individuo” (p. 263). Con este autor la literatura abre un marco conceptual que las define como algo caótico, una respuesta desorganizada a un evento determinado (Shaffer, Gilmer y Schoen, 1940; Woodworth, 1940). En oposición, existen aquellas definiciones que entienden las emociones como una respuesta organizada a un evento específico (Lepper, 1948; Easterbrook, 1959; Mandler, 1975; Simon, 1982). Esta última caracterización sugiere que las emociones se constituyen en un factor motivador del ser humano.

Más recientemente se ha dado un consenso sobre la definición de las emociones, que las caracterizan como “respuestas coordinadas a cambios en el entorno que involucran recordar experiencias subjetivas específicas, activar conocimientos relevantes, coordinar estados corporales para preparación ante ciertas reacciones y la valoración del proceso de los cambios de las situaciones” (Mayer, Roberts y Barsade, 2008, citados por Zárate Torres y Matviuk, 2010, p. 152; (Vigoda Gadot y Meisler, 2010).

Ahora bien, la inteligencia emocional como concepto unificado será definida por

primera vez por Salovey y Mayer (Aslan y Erkus, 2008), quienes la derivan de la inteligencia social e involucra la habilidad de monitorear las emociones y sentimientos propios y de los demás, seleccionar entre estos y usar esta información para guiar los pensamientos y acciones (Salovey y Mayer, 1990).

Además, los autores la caracterizan como “respuestas organizadas que cruzan los límites de muchos subsistemas psicológicos, incluidos los sistemas fisiológicos, cognitivos, motivacionales y experimentales” (1990, p. 186). Salovey y Mayer proponen que las emociones son la respuesta a una situación.

De acuerdo con Goleman (1995), “todas las emociones son impulsos para actuar, planes instantáneos para enfrentarnos a la vida que la evolución nos ha inculcado.” Así mismo, enfatiza en el hecho de que las personas que saben aprovechar sus emociones “pueden utilizar la ansiedad anticipada generada de un evento o circunstancia para motivarse y prepararse para responder a dicho evento” (Goleman, 1995, citado por citado por Zárate Torres y Matviuk, 2010, p. 152).

En tal perspectiva, Zárate y Matviuk (2010), entienden que “existe un consenso general en que la inteligencia emocional es la habilidad de los individuos de lidiar con las emociones” y que incluye las siguientes cuatro áreas (Salovey y Mayer, 1990; Law, Wong y Song, 2004; Mayer, Caruso y Salovey, 2000; Wong, Lawy Wong, 2004; Wong, Wong y Law, 2007):

1. Valoración y expresión de las emociones propias. Lo cual caracteriza la capacidad que tienen los individuos de entender y expresar sus emociones. Que se configura en un elemento importante en la medida que permite al individuo gestionar con claridad lo que siente.
2. Valoración y reconocimiento de las emociones de los otros. Hace referencia a la capacidad que poseen las personas para identificar y percibir las emociones y

sentimientos de los otros. Lo que se constituye en una capacidad importante, especialmente para los líderes, por cuanto les ayuda a gestionar las emociones que sienten los colaboradores.

3. Regulación de las propias emociones. habla de la capacidad de regular las emociones propias. Esta contribuye al autocontrol y permite que los individuos sepan dosificar las emociones que sienten.
4. Uso de las emociones para facilitar el desempeño. Esta habilidad habla del uso de las emociones para automotivarse. Si el autocontrol es importante, este factor también tiene relevancia en la medida que permite el flujo y activación de las emociones, precisamente, para el logro de los objetivos del individuo.

Partiendo de lo anterior, es posible decir con Goleman (1999. p. 76) que el potencial para aprender las habilidades prácticas de la inteligencia emocional, está basado en cinco elementos o dimensiones importantes (Pelekais, Nava y Tirado, 2006, p. 275-276):

Conocimiento de sí mismo: lo cual implica conocer las propias emociones, es la autoconciencia o reconocimiento de un sentimiento o emoción mientras ocurre.

Destreza por las relaciones sociales: lo que equivale a manejar las relaciones, es decir, la habilidad de controlar las emociones propias y de los demás, utilizando ciertas capacidades que rodean la popularidad, el liderazgo y la eficiencia interpersonal.

Motivación: lo que significa organizar las emociones con el fin de conseguir un objetivo en concreto, lo cual es importante a la hora de centrar la atención para la automotivación, para el autodomínio y la creatividad.

Empatía: habla de reconocer las emociones que el otro está sintiendo, es esa

capacidad basada en la autoconciencia emocional, y que permite entender los sentimientos y las actitudes de los demás.

Autorrealización: o la confianza en sí mismo y en las capacidades que se poseen para lograr los objetivos y metas personales, es una capacidad de carácter personal que involucra el contexto donde se desenvuelve el individuo.

Con lo anterior, Goleman (1999, p. 326), plantea que después de evaluaciones y estudios objetivos, en los cuales comparaban personas que habían participado en cursos para desarrollar las habilidades emocionales y otros que no lo habían hecho, se hacía evidente un aumento en el beneficio para la actitud tanto emocional como social, el comportamiento dentro y fuera del lugar de trabajo del individuo con habilidad para emprender. Beneficios entre los cuales se encuentran: autoconocimiento emocional, aprovechamiento productivo de las emociones, empatía: interpretación de las emociones y el manejo de las relaciones personales (Goleman, 1999).

Habilidades blandas

En otra óptica, aparecen las habilidades blandas como una categoría que refleja precisamente las capacidades de una persona para comunicarse con los demás de manera asertiva. Por habilidades blandas se entiende aquellas capacidades particulares que podrían mejorar el desempeño laboral, facilitar la movilidad interna, catapultar la carrera profesional y predecir el éxito laboral (Vera, 2016, p. 56).

Otros términos que pueden denominar a las a las habilidades blandas son “competencias para el siglo XXI, habilidades transferibles” (Abbot, 2014), “competencias para la empleabilidad, habilidades genéricas, habilidades

socioemocionales, competencias nucleares, habilidades laborales, habilidades relacionales, habilidades transversales o habilidades no cognitivas” (Marrero Sánchez, Mohamed Amar, y Xifra Triadú, 2018, p. 11). En todas las denominaciones puede generalizarse la idea que estas capacidades incluyen las habilidades sociales e interpersonales o metacompetencias, lo que significa capacidades para trabajar en ambientes diversos, y transferir los aprendizajes de un campo a otro.

Un marco común en el cual se clasifican las habilidades blancas es el conocido como las *Cinco Grandes* (Marrero Sánchez, Mohamed Amar, y Xifra Triadú, 2018), las cuales incluyen (Heckman y Kautz, 2012; Santos y Primi, 2014): *Apertura a nuevas experiencias*, según la Asociación Americana de Psicología, APA (Appleby, 2017), esto hace referencia a “la tendencia a estar abierto a nuevas experiencias estéticas, culturales o intelectuales”. Lo cual significa que aquellos individuos que logran tener apertura, se describen como curiosos, artísticos, imaginativos, poco convencionales y tienen una amplia gama de intereses (Appleby, 2017).

Responsabilidad (“Conscientiousness”) definida como “la tendencia a ser organizado, responsable y muy trabajador” (APA, citada en Marrero Sánchez, Mohamed Amar, y Xifra Triadú, 2018). Esta habilidad caracteriza a aquellos individuos conscientes que suelen ser deliberados, orientados a objetivos, eficientes, ambiciosos y auto disciplinados. Lo cual implica que poseen una sólida ética de trabajo, son perseverantes frente a los obstáculos (determinación), tienden a retrasar la gratificación inmediata a favor de objetivos a largo plazo y no suelen ser impulsivos. Esta habilidad blanda es la más fuertemente asociada al éxito en los resultados de aprendizaje tales como calificaciones y nivel de educación alcanzado (Farrington, et al., 2012;

Heckman y Kautz, 2012, 2013; Santos y Primi, 2014).

Extraversión, el APA (citada en Marrero Sánchez, et. al, 2018) define este elemento como la “orientación de los intereses y energías de una persona hacia el mundo exterior de personas y cosas en lugar del mundo interno de experiencia subjetiva” (p. 12). Los extrovertidos se presentan como individuos amables, sociables, seguros de sí mismos, enérgicos, aventureros y entusiastas.

Afabilidad (“Agreeableness”) caracterizado por el APA (citada en Marrero Sánchez, et. al, 2018) como “la tendencia a actuar de manera cooperativa y altruista” (p.14); estos individuos se describen como empáticos/perceptivos, modestos, agradables, flexibles, socialmente sensibles, tolerantes y proclives al perdón.

Estabilidad emocional (alternativamente neuroticismo), según APA (citada en Marrero Sánchez, et. al, 2018), esta habilidad refiere la “previsibilidad y consistencia de las reacciones emocionales, con ausencia de cambios de humor rápidos” (p.14), mientras que el neuroticismo se refiere a “un nivel crónico de inestabilidad emocional y de la propensión a aflicciones psicológicas” (p. 14). Este último elemento implica ansiedad y depresión, hostilidad, impulsividad, autocontrol y confianza en sí mismo.

Por otro lado, existe un marco conceptual donde las habilidades blandas se caracterizan como la información sobre las actitudes y motivaciones de un individuo como el auto concepto, las creencias, la idea del éxito y el pensamiento que un resultado compensatorio es posible, lo cual puede afectar los resultados de

aprendizaje y vida (Ortega, 2016).

Las habilidades blandas en el ambiente laboral son traducidas como competencias que permiten al profesional enfrentar y ejecutar eficiente y efectivamente su trabajo (Goleman, 2006), tanto para interactuar con compañeros de trabajo, como para la resolución de conflictos, comunicarse asertivamente con su contexto inmediato, crear lazos fuertes entre clientes, empresas (Millán Colín, 2020).

Con respecto a la educación (Farrington, Roderick, Allensworth, Nagaoka, Seneca Keyes, Johnson, y Beechum, 2012) toman un enfoque más centrado en el aula, colocando las habilidades blandas en un marco de comportamientos académicos, perseverancia académica, mentalidades académicas, estrategias de aprendizaje y habilidades sociales.

Liderazgo

Desde otra óptica, el liderazgo ha sido investigado, primero, como un cargo jerárquico en las organizaciones y, segundo, como un proceso de influencia social que sucede en un sistema social (Helland y Winston, 2005). Así, para Yancey (2012) el liderazgo es “la capacidad de influir, motivar, organizar y llevar a la acción para el libre logro de sus fines y objetivos, a las personas, grupos y sociedades, en un marco de valores”. Del mismo modo, Kruse (2013) lo caracteriza como el proceso de influjo social que contribuye a la maximización autónoma de los esfuerzos de los colaboradores hacia el logro de una meta. Definiciones que concuerdan con la de Gibbins y Klein (2015), para quienes el liderazgo consiste en la capacidad de poseer una visión, compartirla e inspirar al grupo para que sea apoyada. En tales perspectivas, el

líder puede ser considerado como la persona que tiene capacidades para la orientación del grupo de trabajo hacia unas metas definidas por la organización, promoviendo el potencial para lograrlas.

En tal lógica, para obtener la habilidad de impulsar los procesos desde el influjo de los demás, de manera que se sientan motivados de forma autónoma para realizar esfuerzos en pro de los objetivos de una organización o grupo, el líder ha de poseer algunas competencias, que, normalmente, se representan en su comportamiento, toma de decisiones y relación con los demás. De esta manera, en los 90 del siglo pasado aparecen las primeras caracterizaciones de los comportamientos y prácticas que ha de poseer un líder (Kouzes y Posner, 1997):

1. Desafiar los procesos. Lo cual se refiere a la capacidad para desafiar el cambio, reflejada en comportamientos como el cuestionamiento de lo establecido, asumir riesgos generando innovaciones en los procesos.
2. Inspirar una visión compartida. Lo cual se manifiesta en las actitudes que generan en los demás el interés y compromiso por asumir labores para la obtención de los objetivos o metas de la organización.
3. Facultar a otros para actuar. Hace referencia a la delegación de responsabilidades y el empoderamiento que el líder hace o da a sus colaboradores.
4. Servir de modelo. Lo cual presenta al líder como ejemplo de comportamiento.

Además de tal inventario de actitudes, es necesario manifestar, como se ha mencionado anteriormente, la importancia del manejo de las emociones. Así, tener habilidades emocionales desarrolladas le hace más fácil al liderazgo la interacción con las demás personas, tener mayor capacidad de entendimiento y satisfacción en las actividades

que se emprenden organizacionalmente. De acuerdo con esto, Goleman (1995) comenta que “la organización dotada de inteligencia emocional debe resolver cualquier disparidad existente entre los valores proclamados y aplicados. Declarando como objeto y cumplimiento una función emocional al emitir bondad compartida, permitiendo pensar en grupo al realizar algo verdadero”. En otras palabras, una organización cuyos líderes y colaboradores poseen un amplio manejo de sus emociones presenta un alto compromiso por el establecimiento de valores comunes que contribuyen al desarrollo personal y organizacional de las metas u objetivos propuestos.

Inteligencia emocional y liderazgo

Por su parte, el estudio de la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo comenzó hace relativamente poco tiempo y sus resultados coinciden en que la inteligencia emocional es un requisito primordial para ejercer un liderazgo efectivo (Coetzee y Schaap, 2004; Higgs y Aikkien, 2003; Barbuto y Burbach, 2006). En esa perspectiva, Anand y Udaya Suriyan (2010), apuntan que existe una interacción directa entre el destacado desarrollo de las prácticas de liderazgo y la inteligencia emocional, en tanto esta última empodera a los líderes con la capacidad para intuir las necesidades de los colaboradores y proporciona herramientas para satisfacer tales necesidades.

En la misma línea de lo anterior, Wong y Law (2002), encontraron en sus indagaciones una relación positiva entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral. De igual manera, Wong, C.S., Wong, P.M. y Law, K.S. (2007), proponen que los colaboradores que presentan un mayor manejo de sus emociones, tienden a ser más efectivos y eficientes en las interacciones laborales y con los demás. De esta

manera se hace claro que la inteligencia emocional permite tomar conciencia de las emociones personales y de los demás, tolerar las presiones y frustraciones laborales, promueve la capacidad de trabajo en equipo y una actitud empática y social.

Clima organizacional

De otro lado, es importante caracterizar el medio en que se dan todas esas relaciones de jerarquía, de desempeño laboral y en que los colaboradores gestionan sus emociones, y desempeñan sus actividades para la consecución de las metas u objetivos de la organización. En ese sentido se habla del clima organizacional. El clima, según Robbins (1999, citado por Pelekais, Nava y Tirado, 2006), hace referencia a aquellas “características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, cuyas características pueden ser externas o internas” (p. 268). Tales características son percibidas de manera directa o indirecta por los agentes que se desenvuelven en ese medio ambiente. Lo cual se configura como un aspecto determinante para el clima organizacional, ya que cada persona posee una percepción diferente del contexto en que se desempeña, pues las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan desde factores como el liderazgo, las prácticas de dirección, el sistema formal y la estructura de la organización. En resumen, el clima organizacional es la forma personal en que se expresa la “percepción” que los colaboradores y líderes poseen de la organización en que se desempeñan y que incide directamente en el desempeño de la organización (Goncalves, 2000).

El anterior enfoque tiene relevancia en la medida que el comportamiento de un individuo dentro de la organización no es la suma de los factores organizacionales

existentes (externos e internos), sino que están auspiciados por las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de los factores anteriormente mencionados. Aún así, las percepciones están bajo el influjo en buena parte de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada uno tenga con y de la organización. Así, el Clima Organizacional representa la interrelación entre las características personales y las organizacionales.

En relación con lo anterior, Cira de Pelekais, Angel Nava y Luis Tirado (2006), plantean que el concepto de Clima Organizacional posee múltiples características que se pueden resumir:

- Son las características del medio ambiente de la Organización en que los miembros se desempeñan, las cuales pueden ser externas o internas.
- Estas características se perciben de manera directa o indirectamente, lo que determina el clima organizacional, pues cada miembro posee una percepción distinta.
- Es un cambio temporal en las actitudes de los colaboradores, las cuales derivan, por ejemplo, de días finales del cierre anual, procesos de reducción de personal e incremento general de los salarios, entre otros.
- Las características, al depender de las percepciones de los colaboradores, son relativamente permanentes en el tiempo, difieren de una organización a otra e, incluso, de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima organizacional como las estructuras, características organizacionales y los individuos que la componen, hacen parte de un sistema interdependiente altamente dinámico.

Esto último, implica que el Clima Organizacional posea un fuerte influjo en la cultura

organizacional. La cual se comprende como el “patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización” (Pelekais, Nava y Tirado, 2006, p. 280). En este punto, es necesario decir que el clima organizacional posee una fuerte incidencia sobre la cultura de la organización, pues las percepciones, antes mencionadas, que los miembros tenían respecto a la empresa en que se desempeñan, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización (Goncalves, 2000). De esta manera, Goleman (1999) entiende que existe una relación entre las percepciones y emociones personales del colaborador y el sentirse bien con todo lo que gira alrededor suyo. La consecución de objetivos, el sentido de pertenencia, la productividad, la satisfacción, adaptación, innovación y solución de problemas dependerá de un buen o mal clima organizacional (Pelekais, Nava y Tirado, 2006, p.280).

Clima organizacional e inteligencia emocional

En consecuencia, la relación entre inteligencia emocional y el clima laboral ha sido estudiado en diversos contextos. Para el caso presente, el estudio se centró en aquellas investigaciones que están en el marco de las instituciones de educación. Se encontró trabajos como los de Viñan, Puente, y Naarrete (2019), quienes en *El clima laboral y la influencia en el desempeño docente caso de estudio facultad de ciencias ESPOCH*, se propusieron establecer si existe alguna relación entre variables como el Clima Organizacional y el Clima Laboral en la Facultad de Ciencias de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), Ecuador (2019). La investigación fue de tipo descriptivo-correlacional, con una población de docentes de ESPOCH, cuya

muestra fue constituida por 41 docentes. Para realizarla evaluación del Clima Laboral fue usado el Manual Escala Laboral CL-SPS. En este trabajo los resultados evidenciaron una correlación existente entre ambas variables.

Por su lado, Gómez y De Gonzalez, (2017) en *Inteligencia Emocional del Gerente Educativo y Clima Laboral en Escuelas Bolivarianas Venezolanas*, tenían como propósito analizar el clima laboral frente a la inteligencia emocional para el gerente educativo en las escuelas Bolivarianas de Venezuela. Este fue un estudio de tipo descriptivo y con trabajo de campo. La población fue constituida por 15 directivos y 58 docentes que pertenecen a las escuelas bolivarianas del Municipio de Lagunillas, Estado de Zulia en Venezuela. Se realizó un cuestionario de 22 ítems cada uno y con escala de 4 niveles. Con los resultados se encontró una relación que mostró que los directores educativos que evidenciaban deficiencia en el liderazgo, presentaban una repercusión en el clima laboral, reflejado en percepciones de preocupación de los trabajadores a su cargo debido a un liderazgo fallido, falta de empatía, motivación, y estímulo de gerencia.

Marco metodológico

Diseño

El presente trabajo se enmarca en los estudios de tipo cualitativo, descriptivo, hermenéutico. Cualitativo toda vez que su enfoque se centra en “comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (Hernández Sanpieri et al., 2014, p. 358).

Además, porque comparten tanto las metodologías orientadas a la comprensión como al cambio y la toma de decisiones (Sandín Esteban, 2003). Descriptivo (Marroquín Peña, 2013) porque se busca detallar la forma en que los participantes perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, en que operacionalizan en la práctica los pensamientos e ideas que poseen sobre la temática del estudio, haciendo hincapié en sus puntos de vista, interpretaciones y significados.

Hermenéutico en tanto se centra en la interpretación (Sandín Esteban, 2003, p. 56) de las acciones de los individuos para comprender el sentido, el significado y la intención que ellos mismos le dan (Sandín Esteban, 2003, p. 61).

Participantes

La descripción de los diferentes aspectos de los participantes del presente estudio se relaciona de la siguiente manera:

Docentes adscritos a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, con carga laboral como líder, ubicados en las diferentes escuelas y sedes de la zona sur. La selección de los participantes se realiza por conveniencia, teniendo en cuenta la

característica anterior, por tal motivo no se tuvo en cuenta edades, o cualquier característica sociodemográfica particular.

Los participantes de este estudio cumplieron con los siguientes criterios de inclusión: se consideró al 100% de la población Docentes adscritos a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, con carga laboral como líder, ubicados en las diferentes escuelas y sedes de la zona sur. En cuanto a criterios de exclusión, se excluyen docentes que no cumplan con la figura laboral de líder y que no hayan querido participar en el estudio.

Instrumento de recolección de datos

Fueron utilizados dos cuestionarios, el primero, tipo encuesta construido por fuente propia, en dirección a realizar una caracterización, descripción y aplicación de la inteligencia emocional en el proceso de liderazgo de las escuelas de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia Zona Sur, para el desarrollo del clima laboral y la mejora del clima organizacional de sus docentes. El primer instrumento consta de 30 preguntas, encaminadas a indagar acerca de temas tales como, el clima laboral, prácticas de liderazgo, inteligencia emocional, influencia de la inteligencia emocional en el clima laboral, estrategias habilitadas en el entorno laboral para el manejo de la inteligencia emocional, etc. Esto permitió realizar un diagnóstico sobre las formas de conceptualización a propósito de las emociones básicas y las formas en que las expresan a la hora de experimentarlas en el proceso de liderazgo.

El segundo instrumento, consta de 13 preguntas de tipo abierto, centradas en la necesidad de fortalecer la inteligencia emocional en el desarrollo del proceso de

liderazgo de las escuelas de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Zona Sur, para el desarrollo del clima laboral existente en la UNAD. Los dos acercamientos y aplicación de los instrumentos de creación propia, se respondieron mediante formulario de Google, realizado y aplicado por el investigador.

Validación de instrumentos.

Para la validación del primer instrumento, el juez experto fue la psicóloga docente Olga Nuñez de CCAV Neiva, especialista Psicóloga especialista en seguridad y salud en el trabajo, quien se apoya para la revisión del instrumento en dos de las dimensiones de las baterías de riesgo psicosocial, específicamente en la que llevan por nombre Demandas emocionales y Dominio de liderazgo y relaciones sociales

La guía de entrevista del segundo instrumento, fue valorada y validada por un juez experto en investigación social candidato a doctorado en investigación social de la universidad de valencia España, docente investigador de la UNAD. El juez experto elaboró recomendaciones frente a lo Item y la preguntas las cuales fueron ajustadas acorde a sus observaciones. El nombre del experto investigador es el psicólogo Henry Steve Rebolledo del CCAV Neiva. ORCID <https://orcid.org/0000-0001-5336-0972>

Procedimiento

Este estudio hace parte de un proceso de investigación que tiene como objetivo procedimental la realización de monografía de grado para optar al título de Magister en Administración de Organizaciones, e investigativo, establecer una estrategia para el fortalecimiento de la inteligencia emocional en el proceso de liderazgo de las escuelas

de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia Zona Sur, para el desarrollo de su clima laboral. Para cumplir con los objetivos establecidos se propusieron cinco fases:

Fase iniciación. Se procedió a la revisión de diferentes referentes teóricos en el marco de la temática; posterior a ello se procedió al análisis de la viabilidad del proyecto; **Fase de Preparación;** Se procedió a la comunicación con los líderes de las de las escuelas de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia Zona Sur, para establecer su interés y disposición para participar en la investigación. Posteriormente se le solicita la firma del consentimiento informado para la aplicación de los cuestionarios sobre la inteligencia emocional y la viabilidad de una estrategia para fortalecerla; **Fase de ejecución.;**

Todos los participantes firmaron el consentimiento informado. La administración de los instrumentos fue realizada por el investigador, mediante un correo electrónico, Drive de Google, Formulario de Google y link que fue enviado a cada uno de los líderes ubicados en cada una de las sedes y centros zonales que hacen parte de la Zona sur de la UNAD; este envío se realizó de manera personalizada, garantizando la privacidad a los participantes. Se solicitó a los participantes que, en primer lugar, respondieran las preguntas demográficas y seguidamente las preguntas relacionadas con las variables de inteligencia emocional, emociones, identificación y gestión de las emociones en el ejercicio de liderazgo, prácticas de liderazgo, clima laboral, etc. La recolección de la información se llevó a cabo en el 2022 y el respectivo análisis en el mismo año. Se procedió a realizar un análisis previo de los datos obtenidos. Posteriormente, con los resultados obtenidos previamente se establece el marco conceptual y de interés que conforma la necesidad de identificar la procedencia de una estrategia para el fortalecimiento de la inteligencia emocional en el desarrollo de los liderazgos. Para lo

cual se envi6 el segundo cuestionario. Con el resultado de las diferentes preguntas abiertas se realiz6 el an6lisis estableciendo el n6mero de incidencias y repeticiones de las respuestas ofrecidas por los diferentes l6deres, as6 como la descripci6n de aquellas respuestas en el marco de los intereses del ejercicio.

An6lisis de datos.

Para alcanzar los objetivos propuestos, se llevaron a cabo los siguientes an6lisis de datos. En el caso del primer instrumento aproximativo, la estimaci6n de distribuci6n de frecuencias para las variables cualitativas, estad6sticos de tendencia central, dispersi6n, posici6n y rango de las variables cuantitativas (ej. Edad) de la siguiente manera:

Identificar la inteligencia emocional aplicada en el proceso de liderazgo de las escuelas de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia Zona Sur, para el desarrollo del clima laboral e Identificar las ventajas y desventajas de la inteligencia emocional aplicada en el proceso de liderazgo de las escuelas de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia Zona Sur, para el desarrollo del clima laboral. De la misma manera, se determina la posible relaci6n existente entre la inteligencia emocional aplicada en la pr6ctica de liderazgo de los l6deres y el clima organizacional de los docentes y determinar si las caracter6sticas sociodemogr6ficas y laborales de los colaboradores a cargo tienen alguna relaci6n con la inteligencia emocional aplicada en la pr6ctica de liderazgo de los l6deres.

Por su parte, para el caso del segundo instrumento, se realiza un cuestionario de tipo abierto, en el cual se revisa el n6mero de incidencias, repeticiones y manejo de categor6as enmarcadas en la tem6tica del presente estudio. Se destacan las

respuestas más relevantes y constantes.

Finalmente, con los resultados obtenidos se presenta una propuesta de estrategia para el fortalecimiento de la inteligencia emocional en los procesos de liderazgo de las escuelas de la UNAD Zonal Sur.

Resultados y contextualización de las preguntas

Las preguntas fueron dirigidas a los líderes de las escuelas de la Unad zona sur y se relacionan con las emociones básicas. La entrevista fue una entrevista cerrada, semiestructurada. La muestra equivale a 6 de los 7 líderes, obteniendo un resultado del 85.1% del total de líderes, de los cual 4 se hicieron de manera personal, puesto que se ubican en el CCAV Neiva y a 2 que no hacen parte del CCAV, se le envió, uno por correo y otro por Skype institucional.

Preguntas conceptuales

Estas dos primeras preguntas se hacen para identificar qué saben los líderes sobre las emociones. Luego de las dos preguntas, se les hace una breve contextualización al respecto. Además, se les menciona cuáles son las emociones básicas para luego hacer una comparación de su narrativa e identificar si coincide con la explicación que les da el entrevistador.

Respuesta a las preguntas

¿Sabe usted qué son las emociones?

El cien por ciento (100%) de los entrevistados mencionaron que “SI” saben que son las emociones, sin embargo, al momento de solicitarle que dieran un concepto, al respecto, fue claro que no poseen una claridad conceptual. Dieron un concepto que se acercaba vagamente a la descripción teórica.

¿Sabe usted cuales son las emociones?

Ante la pregunta por las emociones existentes, el 100% de los encuestados mencionaron que “Sí”. Aunque al momento de solicitar que las describieran, solo nombraban una o dos emociones.

Preguntas relacionadas a las emociones

Para iniciar con las preguntas, primero se hizo una pequeña explicación de las características de cada una de estas emociones y se aclaró que las preguntas deberían responderse teniendo en cuenta la emoción y la información mencionada.

Preguntas sobre el miedo

¿Ha sentido o identificado el miedo en usted, al momento de ejercer su rol o tareas como líder? ¿Por qué o en qué momento?

Figura 1.

Identificación del miedo en el ejercicio del liderazgo



Nota: Elaboración propia.

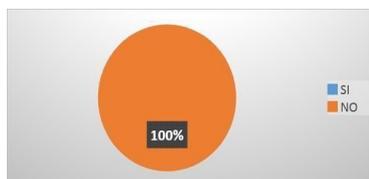
El 67% de los participantes mencionaron que sí han experimentado el miedo y que en gran parte por temor a no cumplir los objetivos que requiere la Unad. El otro 33% menciona que no. Así mismo, a la hora de preguntar por la explicación, el 25% de quienes respondieron afirmativamente, menciona que le da temor perder el cargo por no cumplir los objetivos; el 50%, por inseguridad de no conocer los procesos; y el otro

25 % menciona que por la relación tensa con su jefe

¿Ha delegado a su líder local para dirigir una reunión, por miedo a no conocer un tema o por enfrentarse a sus colaboradores o jefes?

Figura 2.

Delega por miedo a enfrentarse



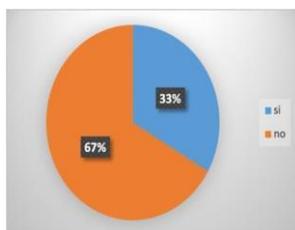
Nota: Elaboración propia.

Frente a la pregunta de si ha delegado la dirección de reuniones por temor a no conocer la temática o enfrentarse a sus colaboradores, el 100 % de los encuestados mencionaron que no han delegado por tal causa.

¿Deja de llamar la atención a algunos de sus docentes por miedo?

Figura 3.

Como líder deja de llamar la atención por miedo



Nota: Elaboración propia.

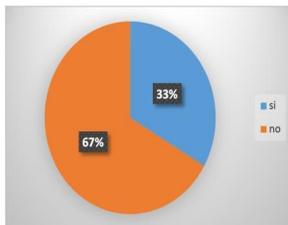
A la pregunta de si ha dejado de llamar la atención a sus colaboradores por temor, el 67% de los encuestados respondieron que no. Así mismo, 15% mencionó

quesí, sin embargo, no expresa las razones; el otro 15% contestó que sí por y temor a quejas que trasciendan a los líderes.

¿Usted considera que en su rol como líder ha sido vencido en algunas ocasiones por la emoción del miedo? ¿Y si pudiera darle un porcentaje cual le daría?

Figura 4.

Como líder ha sido vencido por el miedo



Nota: Elaboración propia.

Frente a la pregunta por si ha experimentado el miedo en el rol como líder, el 67% de los encuestados mencionaron que no. El 33% mencionaron que sí y le dieron como porcentaje entre el 25% y el 35% de veces.

Conclusión:

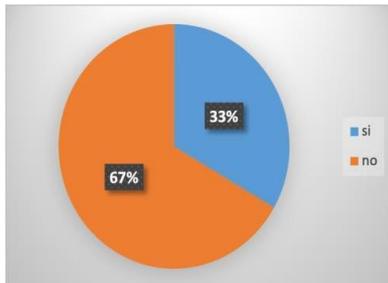
Los líderes temen a los procesos de la UNAD y su mayor temor, es a no cumplir con dichos procesos por no conocerlos claramente, además, temen a no cumplir los objetivos que propone la universidad, sin embargo, esto no es motivo para el mal desempeño de sus labores cotidianas con sus líderes y docentes.

Preguntas sobre la ira

¿Ha sentido o identificado esta emoción en usted al momento de ejercer su rol de tareas como líder? ¿por qué y en qué momento?

Figura 5.

Identificación de la ira en el rol de líder

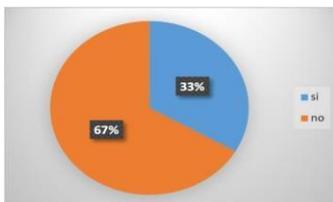


Nota: Elaboración propia.

El 67% de encuestados mencionaron que “NO” han experimentado la ira al momento de ejercer su rol como líderes, sin embargo, uno de ellos menciona que si le da “mal genio”. El 33% mencionaron que “Si” ha experimentado la ira, de los cuales uno responde que cuando algún docente no cumple las tareas que se le ha recomendado en muchas ocasiones.

¿Por precaución a sus reacciones y frente a una situación crítica en el contexto laboral con sus docentes o jefes, ha delegado a su líder local para que aborde dicha situación?

Figura 6.



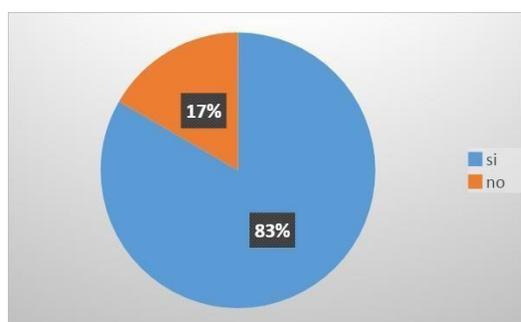
Nota: Elaboración propia.

En esta pregunta el 67% de los encuestados respondió que no ha delegado su liderazgo para evitar una situación crítica con sus jefes o docentes.

¿No ha llamado la atención a algunos de sus docentes por temor a que usted se exalte en el momento de hacerlo?

Figura 7.

Ha dejado de llamar la atención por temor a reaccionar con ira



Nota: Elaboración propia.

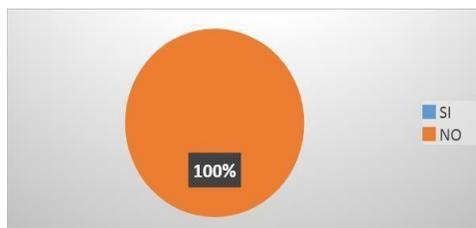
Ante la pregunta de si ha dejado de llamar la atención a alguno de los docentes por temor a exaltarse el 83% respondió que "No".

¿Ha gritado a algunos de sus docentes?

Cuando se les preguntó a los líderes si en algún momento han gritado a sus docentes, el 100% respondió que “No”.

Figura 8.

Ha gritado a algún docente



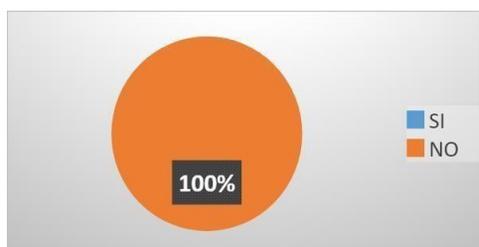
Nota: Elaboración propia.

¿Ha utilizado palabras ofensivas a alguno de sus docentes (no necesariamente groserías)?

En el caso de la pregunta de si ha utilizado palabras ofensivas hacia sus docentes, el 100% de los encuestados respondió que “No”.

Figura 9.

¿Ha utilizado palabras ofensivas hacia los docentes?

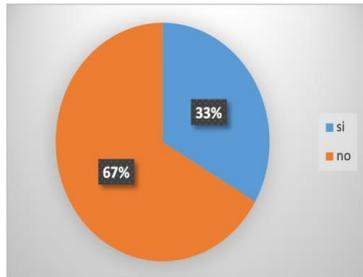


Nota: Elaboración propia.

¿Usted considera que su rol como líder ha sido vencido en algunas ocasiones por esta emoción? ¿Y si pudiera darle un porcentaje cuál le daría?

Figura 10.

¿Ha sido vencido por la ira en su rol como líder?



Nota: Elaboración propia.

A la hora de preguntar por si en el rol de líderes han sido vencidos por la emoción de la ira, el 67% respondió que “No”. Además, el 33% que ha respondido que “Sí”,

da un porcentaje de 10% en el número de veces que ha sido afectado por la emoción en el ejercicio de su liderazgo.

Conclusión.

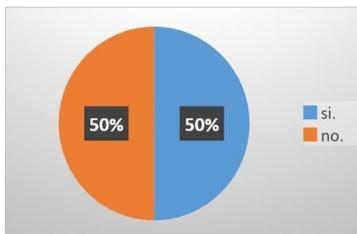
Frente a esta emoción, los líderes tienen la capacidad de implementar estrategias de afrontamiento en sus labores como la de evitar y/o delegar para no generar discordia en el grupo de trabajo cuando entran en un momento de alta molestia por el no cumplimiento de las responsabilidades de los docentes. Por otro lado, se evidenció que la mayoría de los líderes no vivencian esta emoción en la dinámica laboral.

Preguntas sobre la tristeza

¿Ha sentido o identificado la emoción de la tristeza en usted al momento de ejercer su rol o tareas como líder? ¿por qué y en qué momento?

Figura 11.

¿Ha identificado la tristeza en su rol como líder?



Nota: Elaboración propia.

El 50% de los encuestados, frente a la pregunta de si ha sentido o identificado la emoción de la tristeza cuando ejerce su rol de líder, contestaron que “No”. El otro 50%, respondió que “Sí”. El 17% de ellos menciona que esta emoción la vive cuando no se cumplen las metas, otro 17%, cuando los docentes no cumplen, y otro 17%, cuando no valoran su trabajo.

¿Tiene contacto con sus docentes o jefe, aunque tenga que realizar tareas con ellos?

Figura 12.

¿Tiene contacto con sus docentes o jefes sintiendo tristeza?



Nota: Elaboración propia.

El 100% de los encuestados respondió que “Sí” tiene contacto con sus docentes para comunicar o preguntar por sus emociones. Sin embargo, un 17% menciona que si alguno de sus docentes tiene una calamidad doméstica, no lo hace. Aunque, el 50% de los encuestados menciona que si en sus manos estuvieran el no contacto en razón a una gran tristeza en sus docentes, no lo haría, pero deben hacerlo por las múltiples tareas y compromisos.

¿Trata de posponer sus tareas cuando se encuentra triste?

El 100% de los líderes encuestados mencionaron que no han tratado de posponer sus tareas cuando se encuentran tristes.

Figura 13.

Pospone sus tareas cuando experimenta la tristeza

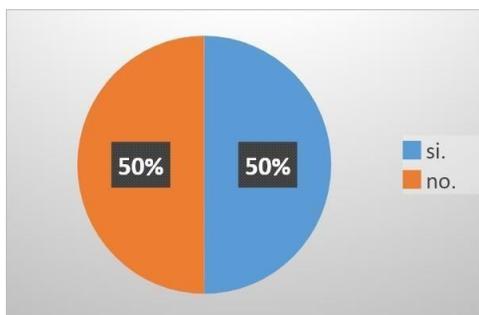


Nota: Elaboración propia.

¿Ha llorado delante de sus docentes o jefe cuando se encuentra triste?

Figura 14

Ha llorado frente a sus docentes o líderes



Nota: Elaboración propia.

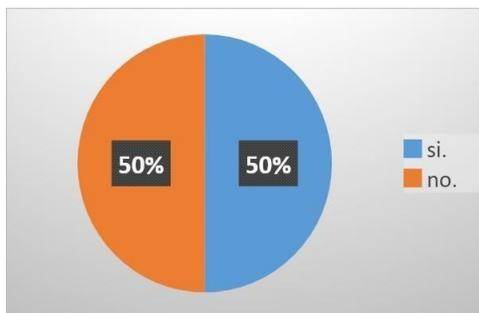
El 50% de los encuestados respondieron que "No" ha llorado frente a sus docentes o jefes cuando siente tristeza. El otro 50% respondió que "Sí" ha llorado frente a sus jefes o docentes. Del 50% El 17% menciona que, en alguna ocasión, por situaciones diferentes a la función desempeñada; otro 17% mencionan que "Sí" por

Una “relación tensa con su líder”. Y el otro 17% no comenta la razón.

¿Le ha comentado de su tristeza a docentes o líderes? ¿por qué?

Figura 15.

Comunica su tristeza cuando la experimenta



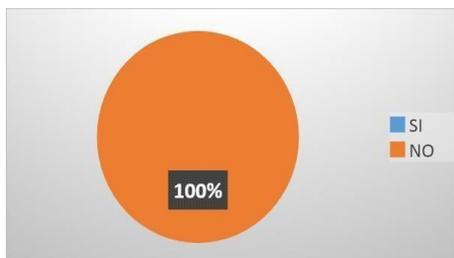
Nota: Elaboración propia.

A la pregunta de si ha comentado de su tristeza a docentes o líderes, el 50% de los encuestados mencionan que “No”, de los cuales el 17% explican su respuesta en razón a que “no le gusta transmitir esa energía al grupo”, el otro 33% no mencionan la razón. Del restante 50% que respondieron “Sí” a la pregunta, el 17% explican que lo han hecho porque “su jefe les daba mucho apoyo”, otro 17% argumentó que ha compartido su emoción cuando le generan confianza y el 17% restante, que “en pocas ocasiones”.

¿Usted considera que en su rol como líder ha sido vencido por la emoción de la tristeza? ¿Y si pudiera darle un porcentaje cuál le daría?

Figura 16.

Ha sido vencido por la tristeza en su rol como líder



Nota: Elaboración propia.

El 100% de los líderes encuestados respondieron, frente a la pregunta de si han sido vencidos por la emoción de la tristeza, que “No”.

Conclusión.

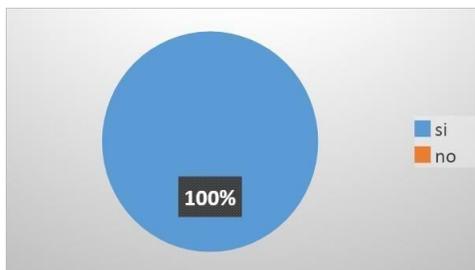
Los líderes en un 50% mencionan que han vivenciado la tristeza en su rol como líderes de la UNAD; el 66% del anterior 50%, mencionan que la han experimentado por razones laborales ya sean con su jefe o por la dinámica de su trabajo; algunos de los encuestados han llegado a expresar la tristeza mediante llanto en la sede de la universidad. Sin embargo, esto no impide la realización de sus tareas cotidianas.

Preguntas sobre la alegría

¿Ha sentido o identificado la emoción de la alegría al momento de ejercer su rol otareas como líder? ¿Por qué o en qué momento?

Figura 17.

Ha sido vencido por la alegría en su rol como líder



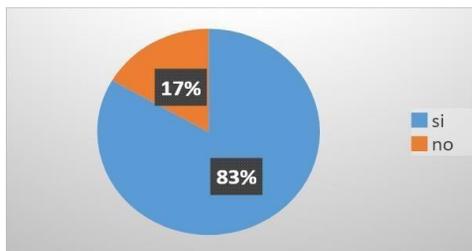
Nota: Elaboración propia

El 100% de los líderes encuestados han respondido que “Sí” han sentido o identificado la alegría en la ejecución de su rol como líder. El 50% de los encuestados no dan una explicación específica sobre el momento en que han experimentado tal emoción. Dentro del otro 50%, argumentan que han experimentado la emoción de la alegría en razón al “cumplimiento de las metas dela UNAD”, “por trabajar en la UNAD” o por “algún tema laboral”.

¿Le manifiesta a sus docentes o jefes cuando ha experimentado la emoción de la alegría?

Figura 18.

¿Expresa la alegría cuando la experimenta?



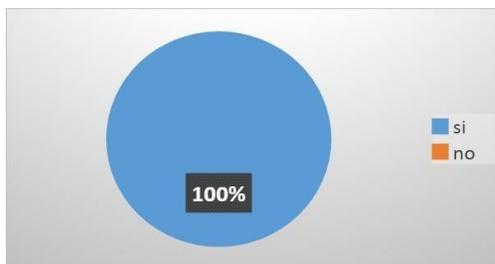
Nota: Elaboración propia.

De los encuestados el 83% respondió que “Sí”, a la pregunta sobre si ha manifestado a sus docentes o líderes cuando experimenta la emoción de la alegría. El 17% explica que lo hace con “aquellos compañeros que son más allegados”, un 50% mencionan que “Sí” comparten su emoción, sin embargo, no explican la razón. Un 17% dice que “comparte las alegrías propias del rol que desempeña”. Finalmente, un 17% responde que “No” a la pregunta.

¿Trata que la emoción de alegría se impregne en su grupo de trabajo?

Figura 19.

Impregna de alegría a su grupo de trabajo



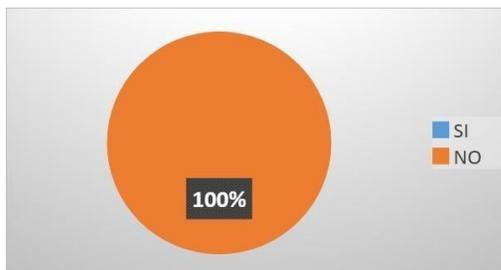
Nota: Elaboración propia.

El 100% de los líderes encuestado respondieron que “Sí” procuran impregnar de la emoción de la alegría a su grupo de trabajo; el 17% porque “le gusta que esa alegría se impregne en el grupo”, el otro 17% porque “le gusta mantener el grupo animado”. El otro 67% no menciona el porqué.

¿El exceso de alegría hace que se pase de confianza?

Figura 20.

¿El exceso de alegría hace que se pase de confianza?



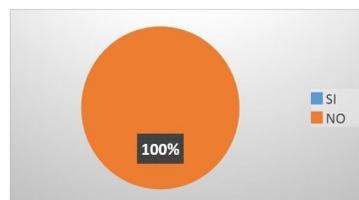
Nota: Elaboración propia.

El 100% de los encuestados respondieron que frente al exceso de alegría, “No” ha provocado que se excedan en su comportamiento frente a sus compañeros.

¿Ha tenido algún inconveniente con sus docentes o jefes por manifestar su alegría de alguna manera (palabras o acciones)?

Figura 21.

Ha experimentado dificultades por expresar su alegría



Nota: Elaboración propia.

El 100% de los encuestados respondieron que “No” han tenido ningún inconveniente con sus docentes o líderes por manifestar la emoción de la alegría.

¿Usted considera que en su rol como líder ha sido vencido por la emoción de la alegría? ¿Y si pudiera darle un porcentaje cuál le daría?

Figura 22.

Ha sido vencido por la alegría en su rol de líder



Nota: Elaboración propia.

Frente a la pregunta de si ha sido vencido, dentro de su rol como líder, por la emoción de la alegría, el 100% de los líderes encuestados respondieron que “Nó”.

Conclusión.

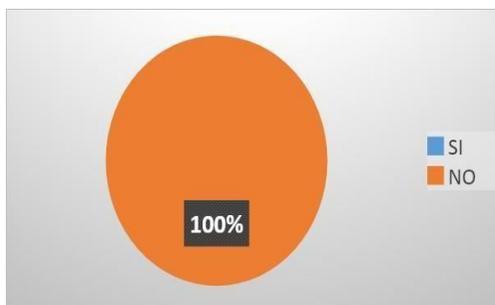
El 100% de los docentes han vivenciado esta emoción por cuestiones laborales, es decir, esta es la emoción más recurrente y en la cual hay mayor incidencia en las respuestas de los encuestados, puesto que mencionan que las razones que más accionan la emoción de la alegría son “las de cumplir la metas y objetivos propuestos por la UNAD”, además, refieren que esa alegría “la comparten al grupo de manera personal o por correos o por reuniones virtuales con el fin de motivar al grupo y de irradiar esta alegría para el bienestar del mismo”.

Preguntas sobre el asco.

¿Ha sentido o identificado la emoción del asco en usted al momento de ejercer su rol o tareas como líder? ¿Por qué razón? ¿En qué momento?

Figura 23.

Ha experimentado el asco en su rol de líder



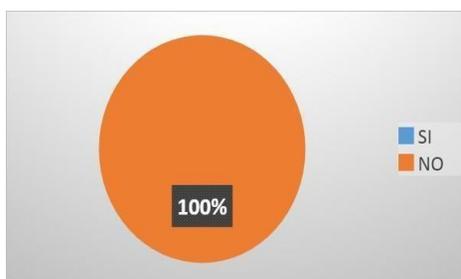
Nota: Elaboración propia.

El 100% de los líderes encuestados respondieron que "No" han experimentado la emoción del asco a la hora de ejercer su rol como líder.

¿Ha evitado a algún docente por su olor y por su aspecto?

Figura 24.

Ha evitado el contacto con algún docente por su olor o aspecto



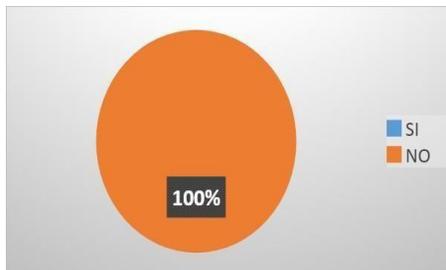
Nota: Elaboración propia.

El 100% de los líderes encuestados respondieron que "No" han evitado a algún docente en razón a su olor o por su aspecto.

¿Trata de evitar el trabajo con algún docente por su apariencia física?

Figura 25.

Evita el contacto con algún docente por su aspecto



Nota: Elaboración propia.

El 100% de los líderes encuestados respondieron que “No” tratan de evitar el trabajo con algún docente por su apariencia física.

¿Cuando ha experimentado la emoción del asco, ha delegado a su líder local para abordar a algún docente y tratar temas laborales?

Figura 26



Nota: Elaboración propia.

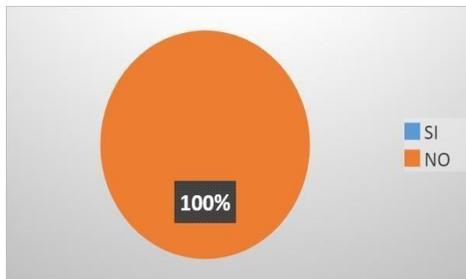
El 100% de los líderes encuestados respondieron que “No” han delegado a su líder local para abordar a algún docente y tratar temas laborales cuando ha experimentado la emoción del asco.

¿Usted considera que en su rol como líder ha sido vencido por la emoción del asco? ¿Y si pudiera darle un porcentaje cuál le daría?

El 100% de los líderes encuestados respondieron que “No” ha sido vencido por la emoción del asco en la ejecución de su rol como líder.

Figura 27.

Ha sido vencido por el asco en su rol de líder



Nota: Elaboración propia.

Conclusión.

De igual manera que en las respuestas sobre la emoción de la alegría, las respuestas dadas por los encuestados en torno a la emoción del asco son coincidentes, es decir, ninguno de los docentes ha vivenciado esta emoción, lo cual, argumentan, “no ha impedido el buen desempeño de sus labores y el trato con sus docentes o jefes”.

Preguntas finales

¿Qué actividades o estrategias sobre el manejo de las emociones, cree usted, que frente a su rol como líder son necesarias?

Frente a las preguntas sobre las estrategias o actividades para el manejo de las emociones que son necesarias para el desempeño del rol como líderes, fueron recurrentes entre los encuestados las siguientes respuestas:

- Que el talento humano brindara herramientas para el manejo de las emociones en el contexto laboral.
- Que las preguntas del instrumento se dirigieran a temas personales.
- Cómo manejar y administrar las emociones bajo reacciones particulares, y como medirla actuación frente a las situaciones.
- Que la línea de bienestar de salud puede aportar al manejo de las emociones.
- Se considera que se podrían abordar otras emociones como el amor, el orgullo por lo que sentimos y por lo que hacemos desde nuestro rol, la tolerancia que tenemos.

Conclusión.

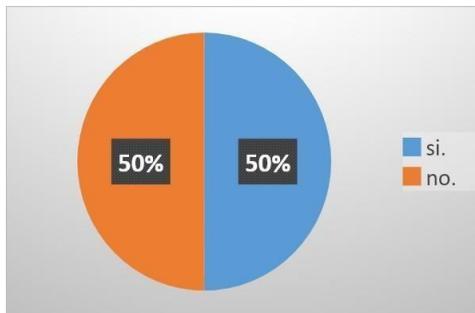
Los líderes, en su gran mayoría, esperan que los diferentes espacios que tiene la universidad y que se acercan al bienestar del Talento Humano, puedan brindar herramientas para el manejo de las emociones para sortear situaciones.

Por otro lado, desean que, además de tocar temas laborales, se toquen aspectos más personales que también pueden incidir en la activación de emociones y que se pueden ver reflejadas en la dinámica de trabajo.

¿Conoce algún sitio en la universidad a donde los docentes puedan acudir para apoyarse al momento de la vivencia de una emoción negativa?

Figura 28.

Conoce alguna dependencia donde el docente pueda acudir a contener una emoción negativa



Nota: Elaboración propia.

El 50% de los encuestados respondieron que “Sí” a la pregunta de si conoce algún sitio de la Universidad donde los docentes acudan para apoyarse al momento de experimentar una emoción negativa. El 17% mencionó que a Talento Humano, quien imparte talleres, ejercicios prácticos, gamificación; también que el mismo equipo de trabajo, es decir, el componente humano que como compañeros cercanos, brindan lazos afectivos para sobrellevar las situaciones emotivas; así mismo, el 33% mencionan el programa de “Psicólogo en línea”, “Sistema de bienestar unadista” y la “aplicación de la batería de riesgo psicosocial”, que se aplica a nivel nacional, la cual no ha sido desarrollada por ninguno de los líderes encuestados.

Conclusión.

El 50% de los docentes no conocen un sitio en específico a donde ellos puedan acudir para tener más información sobre el manejo de las emociones, ya sea escrito,

tutorial, capacitaciones, etc. El otro 50% menciona que existen talleres, el psicólogo en línea, bienestar unadista y el mismo apoyo de sus compañeros o jefe, sin embargo, en revisión de estos sitios se evidencia que ninguno de estos lugares o instancias tiene un tema determinado sobre el manejo de las emociones o que ellos hayan acudido a estos sitios. La estrategia más recurrente para el manejo de las emociones es la de compartirlas con sus compañeros más cercanos o jefes.

Diagnóstico inicial.

Aunque no todos y en gran minoría, han vivenciado situaciones emotivas que los pueden desbordar en su trabajo, siendo el miedo y la tristeza, los mayores detonantes de estas situaciones, las mayores causas son relacionadas a estas son: Las dinámicas de la universidad en cuanto al cumplimiento de metas, la gran información que tiene en todas las áreas y el desconocimiento de la misma, el incumplimiento de las responsabilidades de los docentes y, en menor porcentaje, la relación con su jefe líder. Sin embargo, los líderes tienen la capacidad de seguir con sus labores cotidianas sin dejar que las emociones afecte su trabajo y su relación con su equipo de trabajo. Por otro lado, la alegría es una emoción positiva que presentó mayor incidencia en la encuesta, la cual han vivenciado todos los docentes líderes y que se convierte en un elemento positivo tanto para ellos como para su grupo de trabajo, puesto que lo convierten en una herramienta de motivación para la dinámica grupal. De igual forma, esta emoción es activada por el cumplimiento de las metas y de los objetivos que propone la universidad.

Se logró evidenciar que los líderes vagamente conocen o acuden a los sitios que dispone la universidad para el crecimiento y el manejo de las emociones, no obstante, estos sitios no son específicos para abordar el tema, por lo cual se concluye que los líderes manejan un conocimiento experiencial, es decir, basados en su vivencia cotidiana y que le permite afrontar situaciones que se pueden presentar en la dinámica de la universidad.

Después de un diagnóstico inicial, en el cual se evidenciaron diversas necesidades en torno al manejo de las emociones y la inteligencia emocional, y con el interés de proponer una estrategia que lograra solventar de alguna manera las particularidades destacadas por los encuestados, se aplicó un segundo instrumento que tenía como propósito identificar la percepción de una propuesta centrada en el fortalecimiento del manejo de la inteligencia emocional los procesos de liderazgo de las escuelas de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia Zona Sur, dentro del desarrollo del clima laboral.

Percepción sobre el fortalecimiento de la inteligencia emocional en el proceso de liderazgo de las escuelas en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia Zona Sur, para el desarrollo del clima laboral.

El manejo de las emociones como el desarrollo de la inteligencia emocional aparecen, dentro de los procesos de liderazgo, como una necesidad fundamental. Lo líderes encuestado reportan lo importante de tales procesos a la hora de relacionarse con sus jefes, sus pares y sus colaboradores, toda vez que la adecuada gestión de las

emociones y el desarrollo de la inteligencia emocional permiten situaciones como la comunicación asertiva, el desarrollo eficaz y eficiente de los objetivos de la institución en la que laboran; además, coadyuva a disminuir las situaciones de estrés por mal entendidos. En esa lógica, se ha aplicado un instrumento de preguntas abiertas cuyo fin es identificar la percepción de una propuesta centrada en el fortalecimiento del manejo de la inteligencia emocional en los procesos de liderazgo de las escuelas de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia Zona Sur, dentro del desarrollo del clima laboral. En otras palabras, se indagó a los diferentes líderes de la Zona Sur de la UNAD, por las características que debía tener una propuesta para el desarrollo o fortalecimiento de la inteligencia emocional en el ejercicio de sus liderazgos. El cuestionario constaba de 18 preguntas, 7 de tipo cerrado y 11 abiertas. Dentro de las cuales se encontró:

Caracterización de la población

Los entrevistados se encuentran en un rango de edades entre los 30 y los 55 años. Además, el 40% de ellos se declara como género femenino y el otro 60%, masculino. Así mismo, el 80% de los líderes participantes reportó nivel de formación como maestría y el 20% restante, como doctorado. También, identifican su rol como líderes de las escuelas de la Zona Sur de la UNAD.

¿Cree usted necesario fortalecer la inteligencia emocional al interior de los procesos de liderazgo de la UNAD? ¿Por qué?

Los entrevistados, frente a la pregunta por la necesidad de fortalecer la

inteligencia emocional dentro de los procesos de liderazgo, el 100% respondió que “Sí”. Además, particularizan sus respuestas argumentando que se hace necesario para:

- Mejorar el relacionamiento que conlleva a la motivación para trabajar en equipo.
- Para superar los retos para el fortalecimiento de las relaciones laborales, interpersonales y el desarrollo de las capacidades para el trabajo en equipo.
- Generar un trabajo más asertivo y humano dentro un meta sistema que exige un trabajo inteligente y productivo.
- Conectar con otras personas, forjar relaciones empáticas, comunicar de manera efectiva, resolver conflictos y expresar nuestros sentimientos.
- Forjar relaciones laborales empáticas, organizadas y con un alto nivel de compromiso en el trabajo en el equipo.

Las respuestas de los diferentes líderes llevan a entender la inteligencia emocional como un factor fundamental que tiene incidencia en la vida diaria de la universidad y repercute en el bienestar social tanto en el rol docente de los líderes como de los colaboradores en general, en la relación con los directivos, docentes, estudiantes y toda la comunidad educativa de la UNAD. La inteligencia emocional es un factor que ayuda para que las decisiones que se tomen estén soportadas en la objetividad, el profesionalismo y se dinamicen a través de la comunicación efectiva.

¿Qué características cree que son indispensables para un adecuado fortalecimiento de la inteligencia emocional al interior de su rol como líder?

En general las respuestas a la pregunta sobre las características indispensables

para el fortalecimiento de la IE, se centran en:

- El autoconocimiento: que promueve la autorregulación, la empatía y la solidaridad. Las cuales conllevan a saber leer las emociones propias a través de reconocimiento propio y el saber leer las emociones de su entorno.
- La curiosidad y la resiliencia: para generar soluciones pertinentes a las problemáticas que se presenten.
- La responsabilidad y autocrítica: con lo cual se buscaría generar confianza dentro de los procesos de liderazgo.
- Comunicación asertiva: con lo cual se busca una transmisión correcta de la información en medio del grupo de trabajo.

Además de las anteriores respuestas, otra de las características indispensables para el fortalecimiento de la inteligencia emocional es el autocontrol. También, indican que es importante no cambiar las estructuras naturales o genéticas del ser humano, sino mejor tratar de identificar las formas en cómo ellos reaccionan a las diferentes situaciones para luego aprender a controlar aquellas actitudes nocivas.

¿Cree usted que fortalecer la inteligencia emocional ayuda a contribuir a su proceso de liderazgo en el ambiente laboral? ¿De qué manera?

De los entrevistados, frente a la pregunta por la pertinencia de fortalecer la inteligencia emocional dentro de los procesos de liderazgo para un buen ambiente laboral, el 100% respondió que “Sí”. En esa perspectiva, sus respuestas se enfatizan

En la mejora de:

- La escucha y transmisión de la información de forma correcta para que todos puedan trabajar hacia un mismo objetivo.
- La tranquilidad y desarrollo de la motivación permanente en el autoconocimiento para construir proyectos con el grupo de trabajo.
- El reconocimiento de las características positivas y los roles a desempeñar por parte de los colaboradores, lo cual puede ayudar en el proceso de organización.

¿Cómo cree usted que la inteligencia emocional influye en la toma de decisiones en su ejercicio profesional? ¿De qué manera?

De los entrevistados, frente a la pregunta sobre el influjo de la IE en la toma de decisiones, el 100% respondió que “Sí”. Respuestas que centran su atención de la siguiente manera:

- Crea empatía y enseña a aceptar críticas y opiniones de los demás.
- Se toman decisiones de manera más consciente.
- Permite transmitir de una mejor manera las metas que se proponen alcanzar.
- Permite identificar las mejores decisiones frente a los problemas.

Así, en general las respuestas argumentan que la IE influye de gran manera, puesto desarrolla el ejercicio de la empatía, permite el reconocimiento meritocrático y encamina las acciones hacia lo colaborativo e identificación con los mismos proyectos y metas de la institución. Así mismo, permite identificar y transmitir metas claras, proponer soluciones racionales y objetivas.

¿Cree usted que la inteligencia emocional que usted aplica a sus acciones como líder influye en el clima laboral de sus colaboradores? ¿De qué manera?

Frente a la pregunta sobre la existencia de una relación entre la gestión de la IE y el clima laboral, el 100% respondió que “Sí”. Relaciones que se identifican cuando:

- Se proponen velar por un ambiente laboral íntegro donde prime lo humano.
- Las decisiones que se toman son con madurez y tienen un espíritu de responsabilidad con el ser docente.
- Las relaciones interpersonales entre los diferentes roles de liderazgo se realizan de la manera más asertiva, con una comunicación eficiente que repercuta en acciones acordes a los intereses de la institución.
- Se da impresión a los colaboradores de calma, manejo de grupo, comunicación asertiva, manejo de emociones, el grupo asimila el liderazgo con naturalidad.

En las respuestas ofrecidas por los entrevistados se pone de relieve la percepción sobre el influjo directo de la IE en el clima laboral. Lo que se traduce en la mejor manejo de las emociones mayor rendimiento del grupo o equipo de trabajo o, a la inversa, a menor manejo de las emociones, menor el desempeño de los colaboradores.

¿Qué aspectos cree usted que son indispensables en un programa para el fortalecimiento de la inteligencia emocional? Diga ¿cuáles y por qué?

En este punto, la pregunta se centra en aquellas características que debería tener un programa o propuesta para el fortalecimiento de la IE. En esa lógica las

respuestas se enmarcaron en torno a aspectos como:

- La empatía, resolución de conflictos y conciencia social: “ponernos en los zapatos del otro”.
- Estrategias de autoconocimiento y autoconciencia.
- Ser un gerente de la autogestión cuando se es consciente de su vocación de su ser las cosas funcionan.
- Comunicación asertiva, trabajo en equipo, manejo o gestión de las emociones.

Es importante que se fortalezca en empatía para lograr equipos que trabajen conjuntamente. También, la autorregulación que permite la identificación apropiada de los momentos o circunstancias en que se encuentra una persona, y la habilidad social ayuda a la resiliencia organizativa. Todo porque el primer objetivo de un líder debe ser que se reconozca en medio de su equipo para identificar sus fortalezas y debilidades, y luego así hacer el reconocimiento de las potencialidades de cada uno de los miembros.

¿Cree usted que el fortalecimiento de las "Relaciones interpersonales" debería incluirse en un programa de fortalecimiento de la inteligencia emocional al interior de su proceso de liderazgo?

Los líderes entrevistados respondieron, de manera unánime, que es necesario dentro de un programa o estrategias para el fortalecimiento de la IE, el desarrollo de habilidades para las relaciones interpersonales. Puesto que:

- Todo el tiempo nos relacionamos, debemos aprender a respetar las diferencias.

- Es fundamental que se logre un reconocimiento de la diferencia pero que confluya en poner al servicio de los demás en lo que se es mejor y que contribuiría de manera significativa al logro del trabajo en equipo. Y las fortalecería desde escenarios de capacitación cíclica.
- Las estrategias permiten mejorar el trabajo en equipo y ayudan a la consolidación de proyectos.
- Hace parte de la habilidad social. La forma en cómo los individuos interactúan en sociedad. Este permite al mejoramiento de la comunicación, al engranaje del trabajo en equipo y a la consecución de objetivos.

En general el manejo de las relaciones interpersonales es una temática que se constituye en un foco importante para el desarrollo de un programa para el fortalecimiento de la IE, en razón a que contribuye a la mejora de los procesos de interacción entre los diferentes roles de la institución.

¿Cree usted que el fortalecimiento de la capacidad de "Resolución de conflictos" debería incluirse en un programa de fortalecimiento de la inteligencia emocional al interior de su proceso de liderazgo? ¿Por qué? ¿De qué manera?

Cuando se preguntó a los líderes si creían necesario el fortalecimiento de la capacidad para la resolución de conflictos como temática dentro del programa de desarrollo de la IE, asintieron. Toda vez que:

- Es necesario porque las diferencias se deben resolver sin afectar a las partes.
- Desde un escenario de la evaluación institucional y de los procesos, ya que

Esto permite compenetrar más el equipo y el direccionamiento de los objetivos.

- En todo grupo humano se debe crear escenarios para la resolución de conflictos, desde una gestión de no acumular problemas sino solucionarlos para la búsqueda alternativa de dinámicas de empatía con los otros
- Todos tenemos puntos de vista diferentes y esta estrategia nos permitiría verlo positivo y aportar para la construcción de una UNAD más inclusiva.
- Permite que las personas conozcan de forma adecuada los procesos y momentos en la atención a problemáticas de índole laboral y puedan abordarse tomando las mejores decisiones. Se puede desarrollar a través de talleres que permitan de forma práctica reconocer los tipos de conflictos y las formas en las que se intervienen.

¿Cree usted que el fortalecimiento de la "Comunicación asertiva" debería incluirse en un programa de fortalecimiento de la inteligencia emocional al interior de su proceso de liderazgo? ¿Por qué? ¿De qué manera?

Frente a la pregunta sobre la necesidad de implementar la temática de la comunicación asertiva dentro del programa o estrategia para el fortalecimiento de la IE, los líderes respondieron de manera positiva. Lo anterior puesto que:

- Una buena comunicación genera un buen ambiente laboral.
- Se labora con humanos y los sentimientos de inconformidad y envidia suelen no expresarse o manejarse de la mejor manera y comunicarnos asertivamente y en el momento preciso es fundamental y valioso a la hora de trabajar con un equipo.
- Está en la defensa de los derechos y también en la capacidad de escuchar

Con empatía as necesidades de los otros.

Dentro de las respuestas recurrentes de los entrevistados, se encontró que muchas veces los líderes que no manejan la comunicación asertiva en los equipos tienen canales de comunicación difusos que imposibilitan el normal desarrollo porque pueden existir distorsiones en la información. Una forma de inclusión es la generación de conferencias que enseñen a establecer canales de comunicación eficaces.

Desde su experiencia académica y profesional, ¿Qué otras estrategias pondría en práctica a nivel personal para fortalecer la inteligencia emocional?

Mencione ¿cuáles y por qué?

En la pregunta sobre otras temáticas que se pudiesen consolidar dentro de una propuesta o estrategia para el desarrollo de la IE, los líderes respondieron:

- Dedicar el tiempo necesario para la buena comunicación con los docentes, la comprensión emocional y la motivación permanente al equipo.
- La autorregulación, puesto que es necesaria, sobre todo en las situaciones límites o de máximo estrés.
- Escuchar al otro, conocer los discursos y posiciones distintas en el ejercicio profesional, empoderarse de un lenguaje formativo y crear hábitos de encuentro que sanen las heridas que se generan en los ambientes laborales.
- Valoración de cualidades y experticias, autocrítica, autoconocimiento, habilidades sociales,
- La empatía y entusiasmo. Cuando se trabaja por la empatía y entusiasmo en las

organizaciones se permite construir relaciones de confianza y de cercanía. Cuando los colaboradores no sienten distancia o brechas en las relaciones son más entusiastas.

Existe una tendencia marcada a la necesidad del fortalecimiento del autoconocimiento, el autocontrol, la empatía y la comunicación asertiva. Lo cual, se traduce en la evidencia de un vacío sobre estas características en medio del equipo de trabajo.

En este apartado, en general, se hace evidente la necesidad de la implementación de una estrategia para el fortalecimiento de la inteligencia emocional. Además, en tal estrategia se destacan como importantes el fortalecimiento de la comunicación asertiva, la resolución de conflictos, las relaciones interpersonales, las habilidades sociales, la empatía, la escucha activa, el autoconocimiento y autocontrol.

Discusión

Las emociones básicas, se ha dicho anteriormente, se pueden caracterizar como percepciones de elementos o relaciones con la realidad o la imaginación, que se manifiestan mediante una función fisiológica, como reacción a un estímulo, incluyendo conductas de agresividad, huida, repulsión, risa o llanto. Las emociones poseen una función adaptativa que permite al ser humano, como organismo vivo, relacionarse con la realidad que le rodea. Para Ekman y Friesen (1978) las emociones básicas serían la alegría, tristeza, enojo, sorpresa, miedo y asco. Las cuales han sido reportadas en la primera herramienta aplicada a los líderes de las escuelas de la UNAD, Zona Sur y que ha dado como resultado que, el 50% de los docentes encuestados no conocen un sitio, estrategia o instancia específicos al cual acudir para tener información sobre el manejo de las emociones o de la inteligencia emocional; No se encuentran escritos, tutoriales, capacitaciones, etc. dentro de la UNAD Zona Sur. Sin embargo, el otro 50%, menciona que existen algunos talleres, la estrategia de “El psicólogo en línea”, bienestar unadista y el mismo apoyo de sus compañeros o jefes. Sin embargo, en una revisión detallada de estos espacios o estrategias, se evidencia que ninguno posee un tema determinado o específico sobre el manejo de las emociones. La estrategia más recurrente para ello, es la de compartir las experiencias con sus compañeros más cercanos o jefes. Lo anterior es coincidente con los resultados de la segunda herramienta, en la cual se destaca la necesidad de implementar una estrategia que contribuya al fortalecimiento de la inteligencia emocional¹ y el manejo de las mociones.

¹ La cual es considerada como la habilidad de monitorear las emociones y sentimientos propios y de los demás, seleccionar entre estos y usar esta información para guiar los pensamientos y acciones (Salovey y Mayer, 1990).

Estrategia que debe promover el desarrollo de la comunicación asertiva, la resolución de conflictos, las relaciones interpersonales, las habilidades sociales, la empatía, la escucha activa, el autoconocimiento y autocontrol.

Por su parte, de manera más puntual, se encontró en la primera herramienta que no todos los líderes han experimentado las emociones como producto de su rol, sin embargo, los que si han vivenciado alguna emoción, en ocasiones los pueden desbordar, constituyéndose el miedo y la tristeza, los mayores detonantes de tales situaciones. Las mayores causas están relacionadas con: las dinámicas de la universidad en cuanto al cumplimiento de metas; la gran información que tiene en todas las áreas y su desconocimiento; el incumplimiento de las responsabilidades de los docentes; y, en menor porcentaje, la relación con su jefe líder. Esta situación se correlaciona con las respuestas ofrecidas en la segunda herramienta, donde se hace énfasis en la necesidad de fortalecer la comunicación asertiva, con lo cual se pretende la mejora de los procesos, la transmisión de la información y el cumplimiento más eficiente de las metas u objetivos propuestos por la institución.

Desde otro ángulo, la alegría es una emoción positiva que, dentro del primer instrumento, presentó mayor incidencia en la encuesta. Según la cual, la alegría es una emoción experimentada por todos los docentes líderes y que se convierte en un elemento positivo para el desempeño del grupo de trabajo. Situación que representa

coincidencia con la segunda herramienta en la medida que los líderes desean para su equipo de trabajo tranquilidad y desarrollo, que mediante la expresión de la alegría pueden tener un influjo directo sobre la motivación permanente en el autoconocimiento para construir proyectos.

A la hora de indagar sobre emociones como la ira o el asco, se hace evidente con el primer instrumento que los líderes pocas veces la han experimentado en el desarrollo de sus ejercicios, sin embargo, las clasifican como negativas, puesto que alteran las relaciones interpersonales y crean un ambiente laboral desfavorable para el alcance de las meta u objetivos propuestos por la institución. En esa medida, el instrumento 2 se torna coincidente con esta necesidad. Los líderes expresan la importancia de fortalecer, dentro de la inteligencia emocional, las relaciones interpersonales, puesto que con ello se logra un reconocimiento de la diferencia, interacción adecuada de los diferentes roles y contribuye de manera significativa al logro del trabajo en equipo.

Desde otro ángulo, se hace recurrente en el primer instrumento respuestas sobre la negatividad de emociones como la ira, el asco o la tristeza, así mismo, la caracterización del miedo o la alegría en ocasiones que exceden los límites; con lo cual, se establece la idea que reliva la particularidad de superar las barreras del control a la hora de experimentar las emociones. En otras palabras, se menciona la necesidad del autocontrol. Situación que se presenta en paralelo con las respuestas de segundo instrumento, donde se manifiesta el interés por el fortalecimiento de la inteligencia emocional, en lo referente al autoconocimiento y autocontrol, puesto que

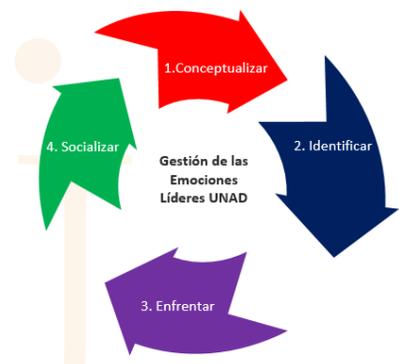
son necesarios, sobre todo en las situaciones límite o de máximo estrés.

Otro elemento fundamental dentro de los dos instrumentos es la relación existente entre la gestión de las emociones y la inteligencia emocional para la preservación de un buen clima organizacional, en la medida que el comportamiento de un individuo dentro de la organización no es la suma de los factores organizacionales existentes (externos e internos), sino que están auspiciados por las percepciones que tenga el trabajador. Aun así, las percepciones están bajo el influjo en buena parte de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada uno tenga con y de la organización. Así, el Clima Organizacional representa la interrelación entre las características personales y las organizacionales. De manera que el fortalecimiento de la inteligencia emocional contribuye a la mejora del clima organizacional, según los entrevistados.

Finalmente, con los dos instrumentos se logró hacer evidente que los líderes poseen algunas experiencias de formación en manejo de las emociones, que las han experimentado en diversos roles y en la vida personal, de lo cual adquieren las herramientas para la gestión en medio de sus actividades. Sin embargo, la Universidad, Zona Sur, no posee espacios formales para el crecimiento y el manejo de las emociones salvo algunos programas o actividades aisladas. Surge entonces la necesidad de establecer, con las características mencionadas arriba, una estrategia que consolide el fortalecimiento de la gestión de las emociones y la inteligencia emocional

propuesta de estrategia para el fortalecimiento de la inteligencia emocional

Las estrategias surgen como la organización de pasos para la consecución de un objetivo particular, en ese sentido, teniendo en cuenta el propósito de la presente investigación, la revisión bibliográfica, las indagaciones y respuestas ofrecidas por los líderes consultados, se presenta como propuesta una estrategia para el fortalecimiento de la inteligencia emocional en los procesos de liderazgo de las escuelas de la UNAD, Zona Sur. La propuesta está dividida en 4 Actividades: 1) Conceptualización, la cual trata de responder a la necesidad de articular conceptos básicos; 2) estudios de caso, con lo cual se pretende particularizar y poner en práctica los conceptos aprendidos; 3) aprender haciendo, en la cual se espera realizar actividades que pongan en contexto las fases anteriores; 4) Socialización, que pretende realizar una revisión de los aprendizajes adquiridos.



Primera Actividad.

Conceptualización:

El proceso de conceptualización consiste en la definición de ideas, conceptos, procesos, situaciones y fenómenos en medio de una o varias realidades. En esa perspectiva, en esta actividad se propone la delimitación de diferentes categorías.

1. Revisión de glosario o términos relacionado a la conceptualización y características de las emociones y habilidades blandas

Metodología

Esta actividad se ubicará de manera virtual, mediante la herramienta share point en donde se podrá identificar un glosario o serie de términos relacionado a la conceptualización de las emociones y habilidades blandas para la respectiva revisión y apropiación de los mismos.

Los términos o categorías propensas a revisión son:

- Inteligencia.
- Emociones
- Sentimientos
- Sensaciones
- Inteligencia emocional.
- Emociones básicas.
- Habilidades blandas.
- Liderazgo.
- Clima organizacional.

Evaluación

Encuesta tipo Likert.

Se presentarán cada uno de los conceptos en donde en cada uno de ellos se plantean 5 enunciados relacionados al concepto, el participante debe escoger uno de estos enunciados, y el resultado de la respuesta será, correcta o incorrecta.

Al final se obtendrá un puntaje

El puntaje no tendrá ninguna repercusión, no obstante, se darán las respectivas correcciones e invitación a la mejora de la apropiación.

No se tendrá un tiempo específico para efectuar la evaluación.

Este ejercicio quedará registrado como realizada en evidencia del desarrollo del mismo.

Segunda Actividad Introspección

El aprendizaje humano, en cierto grado, requiere de la repetición y puesta en práctica de situaciones. Es por esto, que en esta fase se invita a los líderes a realizar actividades que promuevan el fortalecimiento de su inteligencia emocional y de realizar una introspección e identificar posibles pensamientos irracionales que pueden presentarse en su imaginario al momento de ejercer su rol como líder en diversas circunstancias.

Metodología

Para esta tercera actividad se plantean dos ejercicios, una de registro de diario o bitácora y el otro, relacionado a resolver preguntas, este segundo ejercicio es tomado de la terapia racional emotiva de Albert Ellis (1957a; 1957b; 1958; 1960; 1962; 1988;

1995; Ellis y Harper, 1961).

Se suministrará a los líderes una especie de diario para lleven una bitácora diaria de situaciones que alteren su estado emocional y así planteen alternativas de afrontamiento específicas.

De igual manera, este diario o cuaderno lleva unas preguntas consigo que son propias de la Terapia racional emotiva conductual que le ayudarán a ser una introspección de los pensamientos irracionales o subjetivos y que serán de gran ayuda para el afrontamiento de situaciones en su entorno laboral.

Ejercicio 1

Escribir

En esta actividad se invita a llevar registro diario o bitácora a manera de auto-reporte de aquellas situaciones en las que el liderazgo se vea influenciado por el manejo de las emociones; seguido de una reseña que exprese de qué manera les dio manejo a esas emociones. Esto permite poner de manera consciente lo que experimentan los individuos, es decir, contribuye al reconocimiento de lo que sienten o piensan en determinadas situaciones.

Ejercicio 2

Terapia racional emotiva conductual.

Aunque no se toma toda la terapia, se toma un segmento de ella.

Este ejercicio permite identificar pensamientos y emociones negativas, cuestionar su

racionalidad y reemplazarlos con creencias más adaptativas.

En este segundo ejercicio, se invita al líder o la líder a responder estas preguntas

- Necesito ser perfectamente competente.
- Necesito ser amado por ciertas personas.
- Cierta gente debe ser castigada.
- Es terrible que ciertas cosas no vayan como yo necesito.
- No tengo la capacidad para controlar mis perturbaciones.
- Solo preocupándome continuamente puedo resolver mis problemas.
- Es más fácil evitar que afrontar las dificultades.
- Necesito a los otros.
- El pasado me determina y me afectará siempre.
- Uno debe preocuparse mucho por los otros.
- Existe una solución perfecta para los problemas.

Este ejercicio no tendrá ningún registro de desarrollo, solo se ejecutará en beneficio del líder y solo él o la líder, manejará esta actividad.

Debe quedar el registro de entrega del cuaderno o diario, aunque se informará al líder de la importancia de la ejecución de este ejercicio, sus características y beneficios, por lo cual también, firmara un registro de que tuvo la inducción para ejecutar esta actividad.

No se tendrá un tiempo específico para efectuar la evaluación.

Tercera Actividad

Estudio de caso:

El estudio de caso se caracteriza por ser un diseño de investigación adecuado cuando se desea obtener una serie de conocimientos particulares, contextualizados y profundos sobre un tema específico. En este caso, se utiliza como herramienta pedagógica que permita a los líderes contextualizar la conceptualización previamente adquirida. Pues mediante tal herramienta se busca explorar las características, significados e implicaciones clave de casos que pueden enfrentar en la cotidianidad de sus roles como líderes.

Metodología.

Esta actividad se ubicará de manera virtual mediante la herramienta share point, en donde se exponen casos hipotéticos relacionados a la dinámica de la universidad y el día a día del líder. Allí se expondrán situaciones que se pueden presentar en la relación al líder Zonal tutor, al líder zonal directora zonal, o líder zonal y líderes nacionales.

Los temas para tratar son los que se evidenciaron en las respuestas del segundo instrumento.

Se propone como temáticas marcos para los casos:

- Relaciones entre roles.
- Manejo de las decisiones en situaciones de estrés.
- Emociones básicas en el manejo de las relaciones interpersonales.

- Emociones básicas en el manejo de la toma de decisiones.
- Emociones básicas en el liderazgo.
- Resolución de conflictos.
- Comunicación asertiva.

Evaluación.

Se realizará las respectivas evaluaciones con cuestionarios tipo likert con unos enunciados y cada uno de ellos con una serie de alternativas de solución; sin embargo, también tendrán la posibilidad de ubicar un espacio en donde planteen una posible alternativa de solución o de acción frente a la situación expuesta.

No se tendrá un tiempo específico para efectuar la evaluación.

Este ejercicio no tendrá una puntuación, pero si, una realimentación. Este ejercicio quedará registrado como desarrollado en el espacio.

Cuarta actividad

Socialización

Esta actividad pretende que los líderes expresen lo que sintieron y lo que vivenciaron en situaciones simuladas de lo que se experimenta a diario en su rol que efectúan en la universidad.

Metodología

Este ejercicio se realizará con el psicólogo en línea con quién podrá reafirmar

sus aprendizajes y/o experiencias.

El psicólogo estará dispuesto a realizar unas afirmaciones a escuchar al líder y a realimentar el ejercicio.

Evaluación

Al final se realizará una evaluación por medio de una encuesta semiestructurada para revisar la efectividad, aprendizajes del ejercicio y las mejoras que a este se le pueden hacer por medio de propuestas hechas los líderes.

Esta actividad también quedará como registrada.

Estas actividades serán socializadas con el personal de talento humano, bienestar universitario y con ayuda del psicólogo en línea quien también tendrá la tarea de socializar a los líderes de la importancia de utilizar este medio en caso presentarse situaciones relacionadas al tema de estudio en este trabajo.

Recursos tecnológicos

Internet. Computador

Otros recursos

Cuaderno, Lapicero.

Recurso Humano.

Psicólogos.

Líder de Bienestar universitario

Programador.

Tiempo de ejecución

11 meses.

Presupuesto. \$201.50

Conclusiones

En general el manejo de las emociones y el fortalecimiento de la inteligencia emocional se establecen como necesidades básicas de las personas en su cotidianidad, más aún cuando se trata de individuos que asumen el rol de líderes. En el presente ejercicio investigativo, se caracterizó que las personas, aunque dicen reconocer las emociones, no las identifican conceptualmente. Lo que genera la idea de proponer un espacio que permita la conceptualización y manejo de la temática.

Por otro lado, en lo investigado existe una tendencia marcada a la necesidad del fortalecimiento del autoconocimiento, el autocontrol, la empatía y la comunicación asertiva. Lo cual, se traduce en la evidencia de un vacío sobre estas características en medio del equipo de trabajo y la necesidad de establecer mecanismos para el fortalecimiento de estas dimensiones de la inteligencia emocional.

Sumado a esto, Los líderes han vivenciado 5 de las 6 las emociones expuestas, y 3 de estas son las mayores detonantes de situaciones que los pueden desbordar en su trabajo; Las causas fueron diversas y hacen parte de la dinámica universitaria. Pese a esto, los líderes expresaron un alto nivel de inteligencia emocional desde su conocimiento tácito reflejado en su actuar, demostrando que hay una relación positiva entre el manejo de sus emociones y el clima organizacional sin afectar las relaciones personales y laborales con sus tutores.

En cuanto a la consolidación de los anteriores conocimientos como insumos se destaca la importancia de la presente estrategia para la organización en la medida que contribuye a poner de manifiesto la gestión, identificación, regulación y aplicación de

procesos y procedimientos, desde la inteligencia emocional al desarrollo de los liderazgos, que en una alta probabilidad incide en el desarrollo del clima organizacional.

La implementación de una estrategia para el fortalecimiento del manejo de las emociones y la inteligencia emocional contribuye potencialmente en lo liderazgos al autoconocimiento, autorregulación, regulación de las relaciones interpersonales, la toma de las decisiones promueve la capacidad de influjo y liderazgo, disminuye la ansiedad y favorece el bienestar mental.

Desde otra perspectiva, se evidenció como limitante que la UNAD, Zona Sur, aunque posee espacio para promover el manejo de las emociones, se trata de actividades atomizadas, que no brindan estrategias directas que fortalezcan o conceptualicen la inteligencia emocional. De ahí la necesidad de establecer una estrategia que consolide los conocimientos, experiencias y procedimientos para tal fin.

En la misma lógica, frente a la revisión bibliográfica se hizo evidente que existe un panorama amplio donde se carece de referentes investigativos actualizados que hayan efectuado investigaciones de la temática en entornos nacionales. Lo que limita una mayor conceptualización y aproximación a la temática.

Finalmente, el presente ejercicio proporcionó de manera personal al investigador un panorama sobre el manejo de la inteligencia emocional y las emociones básicas en los diferentes roles de liderazgo de las escuelas de UNAD, Zona Sur. Lo cual contribuyó de manera conceptual y experiencial.

Referencias

- Abbot, S. (Ed.). (2014). Habilidades del siglo XXI. El Glosario de Reforma Educativa .<http://edglossary.org/21st-century-skills/>
- Anand, R. y Udaya-Suriyan, G. (2010). Emotional intelligence and its relationship with leadership practices. *International Journal of Business and Management*, 5 (2), (pp. 65-76).
- Appleby, D. (2017). Las habilidades blandas que los estudiantes universitarios necesitan para tener éxito ahora y en el futuro. APA. <https://www.apa.org/ed/precollege/psn/2017/09/soft-skills>
- Barbuto, J.E. y Burbach, M.E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: a field of elected officers. *The Journal of Social Psychology*, 146 (1), (pp. 51-64).
- Barragán Ocaña, A. (2009). Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, 5(1), p. 65-101. <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/7150/barragan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Benson, K. (5 de agosto de 2011). Explorando la inspiración y el liderazgo con Indra Nooyi. Recuperado de <http://www.blogher.com/liveblog-lunch-keynote-exploring-inspirationand-leadership-indra-nooyi>
- Boyatzis, R. y McKee, A. (2005). Liderazgo resonante: renovarse y Conectando con otros a través de la atención plena, la esperanza y la

compasión. Bostón: Harvard Business School Press. Bradberry, T.

(2009). *Inteligencia emocional 2.0*. San Diego, California: TalentSmart.

Cali, A., Fierro, I., Sempértegui, C. (2015). La inteligencia emocional como elemento estratégico en la empresa. *Revista Ciencia UNEMI*, 8 (15). 119-125.

Campbell, L., Campbell, B. y Dickenson, D. (2000). *Inteligencias Múltiples: Usos prácticos para la enseñanza y el aprendizaje*. Bs.As. Argentina: Troquel.

Carrillo Arriaga, J. R. (2011). *Mejoramiento del clima organizacional para disminuir accidentes y ausentismo relacionado con estrés laboral en constructoras del AMM (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León)*.

Chopra, P. & Kanji, G. (2010). Emotional intelligence: a catalyst for inspirational leadership and management excellence. *Total Quality Management*, 21 (10), (pp. 971-1004).

Cossini, F. Rubinstein, Politis, D. (2017). ¿Cuántas son las emociones básicas? Estudio preliminar en una muestra de adultos mayores sanos *Anuario de Investigaciones*, vol. XXIV, pp. 253-257.

<https://www.redalyc.org/pdf/3691/369155966032.pdf>

Coetzee, C. & Schaap, P. (2004). The relationship between leadership style

and emotional intelligence. Paper presented at the 6th annual conference for the society of industrial and organizational psychology

(04-1985), Sandton, South Africa. Society of Industrial and Organizational Psychology, Inc.

Contenti, C. (2003). La Inteligencia Emocional y su relación con los Estilos de Liderazgo de altos mandos de una institución bancaria. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Cooper, R. (s.f.). La inteligencia emocional aplicada a las organizaciones. DAEDALUS. (2002). Gestión del conocimiento: Documento básico DAEDALUS. Madrid: DAEDALUS

Damasio, A. (2000). Sentir lo que sucede “cuerpo y emoción en la fábrica de la conciencia”. Buenos Aires. Argentina: Andrés Bello.

De Moortel, K. y Crispeels, T., Transferencia de tecnología internacional universidad-universidad: marco de gestión.

Ekman, P.; Friesen, W. (1978) *Facial Action Coding System: A Technique for the Measurement of Facial Movement*. Consulting Psychologists Press, Palo Alto. (1999). Basic Emotions. En T. Dalgleish, & T. Power (Edits.), *The Handbook of Cognition and Emotion* (pp. 45-70). New York: John Wiley & Sons.

Engelhart, M. Y. (1996). Evaluación de la inteligencia emocional.

Easterbrook, J.A. (1959). The effects of emotion on cue utilization and the organization of behaviour. *Psychological Review*, 66, 183-220.

- Ellis, A. (1957a). Rational psychotherapy and individual psychology. *Journal of Individual Psychology*, 13(1), 38-44.
- Ellis, A. (1957b). *How to live with a neurotic*. New York: Crown.
- Ellis, A. (1958). *Sex without guilt*. New York: Hillman.
- Ellis, A. (1960). *The art and science of love*. New York: Lyle Stuart & Bantam.
- Ellis, A. (1962). *Reason and emotion in psychotherapy*. New York: Lyle Stuart.
- Ellis, A. (1988). *How to stubbornly refuse to make yourself miserable about anything - yes, anything!* New York: Kensington Publishers.
- Ellis, A. (1995). *Better, deeper, and more enduring brief therapy: The rational emotive behavior therapy approach*. New York: Brunner/Mazel.
- Ellis, A. y Harper, R. (1961). *A guide to successful marriage*. North Hollywood, CA: Wilshire Books.
- Farrington, C., Roderick, M., Allensworth, E., Nagaoka, J., Seneca Keyes, T., Johnson, D., and Beechum, N. (2012). *Teaching adolescents to become learners: the role of noncognitive factors in shaping school performance*. Chicago, IL: University of Chicago, UChicago Consortium on School Research.
<https://www.repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/4844>
- Gardner, H. (2001). *Estructuras de la mente*. Fondo de cultura económica.
- Gibbins y Klein (2015). *The Thoughtful Leader: How to use your head and your heart to inspire others*. St Albans, UK: Panoma press.

- Goleman, D. (1995a). La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual. En D. Goleman. Vergara Grupo Zeta.
- (1995b). *Emotional intelligence*. NY: Bantam Books.
- Goleman, D. y Cherniss, C. (2005). Inteligencia emocional en el trabajo. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (2006). *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina: Vergara.
- Gómez, M., y De Gonzalez, M. S. (2017). Inteligencia Emocional del Gerente Educativo y Clima Laboral en Escuelas Bolivarianas Venezolanas. *Revista Arbitraria Interdisciplinaria de Ciencias de La Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Económica*, III(15), 10-26.
- Goncalves, A. (2000). Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Gottfredson, L. J. (1997). Mainstream science on intelligence. *Intelligence*, 24, (pp.13-23).
- Guerrero V., Francisco, & Urdaneta, Eugenio, & Govea, María (2006). Análisis de la gestión del conocimiento y de la inteligencia emocional en las organizaciones. *Telos*, 8(3),420-438.
- Hasmal, S.A. (2004). *Psychology in organizations: the social identity approach* (2 ed.). Thousand Oaks, USA: SAGE Publications.
- Helland, M.R. y Winston, B.E. (2005). Towards a deeper understanding of hope and leadership. *Journal of leadership and Organizational*

Studies, 12 (2), (pp. 42- 54).

Hernández, V. y Poleth, K. (2015). La inteligencia emocional y su relación con la cultura organizacional, en los colaboradores de una empresa constructora local.

Hernández, R; Fernández, C; Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6 ed.). McGraw-Hill.

Higgs, M. & Aikkien, P. (2003). An exploration of the relationship between emotional intelligence and leadership practices. *Journal of Managerial Psychology*, 18, (pp. 814-823).

Jericó, P. (2001). *Gestión del Talento. Del Profesional con Talento al Talento Organizativo*. Primera edición. Prentice Hall.

Kouzes, J. y Posner, B. (1997). *El Desafío del Liderazgo*. Ediciones Granica, S.A., España.

Kruse, K. (2013) ¿Qué es el liderazgo?

Macías, E. (2022). Encuesta sobre manejo de emociones básicas (Papeles de trabajo). UNAD, CCAV Neiva.

Mayer, J., Roberts, R. & Barsade, S. (2008) Human abilities: Emotional Intelligence.

Annual Review of Psychology, 59, 507-536.

Mandler, G. (1975). *Mind and emotion*. New York: Wiley.

Marrero Sánchez, O., Mohamed Amar, R., & Xifra Triadú, J. (2018).

Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del

estudiante universitario. REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA, 5, 1-18. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.50.144>

Marroquín Peña, R. (2013). Metodología de la investigación (Presentación).

Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle
ards for an intelligence. *Intelligence*, 27 (4), (pp 267-298).

Millán Colín, D. P. (2020). Desarrollo de habilidades blandas en materia de Inteligencia emocional en los profesionales. Maestría en Tecnología Educativa, Tecnológico de Monterrey.

<https://repositorio.tec.mx/handle/11285/636879>

Montenegro, F. (2016). factores motivacionales en empleados de empresas del sector de la construcción en Colombia.

Mulligan, K. y Scherer, K. (2012). Toward a working definition of emotion. *Emotion Review*. Vol 4, Issue 4 pp. 345-357.

Law, K.S., Wong, C.S. & Song, L. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89 (3), (pp. 483-496)

https://www.researchgate.net/publication/8545841_The_Construct_and_Criterion_Related_Validity_of_Emotional_Intelligence_and_Its_Potential_Utility_for_Management_Studies

Leeper, R.W. (1948). A motivational theory of emotions to replace emotions as disorganized response. *Psychological Review*, 55, 5-21.

Ortega, G. T. (2016). Desenredando la conversación sobre habilidades blandas. Banco de Desarrollo de América Latina (BDAL). Informe de Educación. <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4844/Desenredando%20la%20conversaci%C3%B3n%20sobre%20habilidades%20blandas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pinedo Cantillo, I. y Yáñez-Canal, J. (2020). Emociones básicas y emociones morales complejas: claves de comprensión y criterios de clasificación desde una perspectiva cognitiva Tesis Psicológica, vol. 15, núm. 2, 2020, Julio-Diciembre, pp. 1-33 Fundación Universitaria los Libertadores. <https://www.redalyc.org/journal/1390/139069262012/139069262012.pdf>

RecursosHumanos.com (s.f.). La inteligencia emocional en la organización. <https://www.losrecursoshumanos.com/la-inteligencia-emocional-en-la-organizacion-2/>

Resumen Libro Inteligencia Emocional. (2017). Harvard Business Review.

Resumen Libro Inteligencia Emocional. (2017). Leader Summaries.

www.innata.com. Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*.

Prentice Hall.

- Sandín Esteban, M. P. (2003) *Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y Tradiciones*. Madrid. Mc Graw and Hill Interamericana de España.
- Salovey, P. y Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), p. 185-211.
- Schaffer, L. F., Gilmer B. & Schoen, M. (1940). *Psychology* (pp.xii). New York: Harper & Brothers.
- Simon, H. (1982). *Models of Bounded Rationality Behavioral Economics and Business Organization*. Vol. 2, MIT Press, Cambridge, MA.
- Vera, M, F. (2016). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *Revista AKADEMEIA*. Vol. 15, .
<http://revistas.ugm.cl/index.php/rakad/article/view/137>
- Vigoda-Gadot, E. & Meisler G. (2010). Emotions in Management and the Management of Emotions: The Impact of Emotional Intelligence and Organizational Politics on Public Sector Employees. *Public Administration Review*, Jan-Fe2010, 72-86
- Villa Camacho, M. E. (2013). La inteligencia emocional aplicada en las organizaciones. *Revista Questionar, Investigación Específica*, 1(1), p. 83-91. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20>

500.11839/6316/1/COL00820

09-2013-1-GTH.pdf

Viñan, J. A., Puente, M. R., y Naarrete, F. C. (2019). El Clima Laboral y la influencia en el desempeño docente caso de estudio Facultad de Ciencias ESPOCH. *Caribeña de Ciencias Sociales*, 1-13. Retrieved from <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/07/clima-laboraldocente.html>

Wong, C. S. y Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13, p. 243-274.

Wong, C.S., Wong, P.M. & Law, K.S. (2007). Evidence on the practical utility of Wong's emotional intelligence scale in Hong Kong and Mainland China. *Asia Pacific Journal of Management*, 24 (1), (pp. 43- 60).

Woodworth, R.S. (1940). *Psychology* (4th ed.). New York: Henry Holt.

Yarce, J. (2012, 05 22). deGerencia.com. Retrieved from Socrates: no a la corrupcion: <http://www.degerencia.com/articulo/socrates-no-a-la-corrupcion>

Young, P. T. (1943). *Emotion in Man and Animal: Its Nature and Relation to Attitude and Motive*. John Wiley & Son New York.

Zárate Torres, R. y Matviuk, S. (2010). La inteligencia emocional y el sector financiero colombiano. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 69, pp. 148-165.

<https://www.redalyc.org/pdf/206/20619966009.pdf>

Zárate Torres, R. y Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. Cuadernos de Administración, 28(47), p. 91-104.
<http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v28n47/v28n47a08.pdf>