



DESARROLLO DE HABILIDADES PARA FOMENTAR COMPETENCIAS EMOCIONALES SOCIALES DEL DOCENTE UNIVERSITARIO

(Skills Development for Promoting Social Emotional Skills of the University
Teacher)

Recibido: 06/10/2016 Revisado: 14/10/2016 Aceptado: 18/01/2017

Vásquez, Alba

Gerencia de Recursos Humanos

albaelena2006@yahoo.es

Salas, José

Universidad Latinoamericana y Del Caribe, Venezuela

isaimir77@gmail.com

Barboza, José

Universidad Privada Dr. Rafael Bellosos Chacín, URBE, Venezuela

jbarbh@hotmail.com

Belloso Vargas, Oscar

Universidad Privada Dr. Rafael Bellosos Chacín, URBE, Venezuela

oscarbellosos@icloud.com

RESUMEN

La investigación tuvo el fin de proponer lineamientos para fomentar las competencias emocionales sociales de los docentes en Instituciones Universitarias desde el desarrollo de habilidades. En este orden de ideas, se caracterizó el desarrollo de habilidades de la gestión del talento humano y se identificaron las competencias emocionales sociales de los docentes en Instituciones Universitarias ubicadas en El Tigre, estado Anzoátegui. Para la fundamentación teórica se abordaron los constructos teóricos de Chiavenato (2011), Robbins (2009), Morales (2004), Moreno (2006), Alles (2010), Davis y Newstrom (2005), Goleman (2005), Vivas y Gallego (2008), entre otros. La metodología fue con enfoque cuantitativo de tipo descriptiva; con diseño no experimental, transversal y de campo. El universo estuvo conformado por trece universidades nacionales experimentales de funcionamiento público, y la muestra intencional quedó conformada por tres universidades de las cuales forman un total de 131 docentes, a quienes se les aplicó un cuestionario para indagar sobre aspectos relacionados a las variables con el fin de analizar las competencias emocionales sociales presentes en los docentes, pudiendo generar lineamientos para alcanzar una mejor gestión de talento humano universitario.

Palabras clave: habilidades, competencias, emocionales-sociales, docentes.

ABSTRACT

The research was to propose guidelines to promote social emotional competencies of teachers in Institutions of Higher Education from the development of skills. In this vein, characterized the development of management skills of human resources and social emotional competencies of teachers in university institutions located in El Tigre, Anzoátegui were identified. For the theoretical foundation theoretical constructs Chiavenato (2011), Robbins (2009), Morales (2004), Moreno (2006), Alles (2010), Davis and Newstrom (2005), Goleman (2005), Vivas and Gallego (2008), among others. The methodology was quantitative descriptive approach; with no experimental design, transversal field. The universe consisted of thirteen experimental operation of public national universities and intentional sample consisted of three universities which form a total of 131 teachers; who they were applied a questionnaire to investigate aspects related to variables to analyze social emotional competencies present in teaching, can generate guidelines to achieve better management of university human talent.

Keywords: skills, emotional-social, teachers.

INTRODUCCIÓN

Para la Gerencia del Siglo XXI, es importante promover el desarrollo de competencias en las personas, mediante una labor coordinada de estrategias, con el fin de fomentar el conocimiento de manera interactiva e íntegra; permitiéndole tanto a la organización como a los colaboradores crecer juntos al desarrollar al máximo sus potencialidades.

Por consiguiente, el desarrollo de las competencias tiene como objetivo desplegar los requisitos apropiados y necesarios del trabajador para desempeñarse de manera óptima en sus funciones. Se puede entonces considerar que las competencias delimitan los objetivos a conseguir en una tarea específica dentro de la organización empresarial.

En efecto, según el criterio de Morillo (2012) el perfeccionamiento de los desempeños o de la competencia misma tiene los siguientes beneficios: mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, eleva la moral de la fuerza de trabajo, ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización, mejora la relación de jefes con sus colaboradores. Igualmente, es un auxiliar tanto para la comprensión como para la adopción de políticas, agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas, además de promover el desarrollo contribuyendo a la formación de líderes y dirigentes. Finalmente, incrementa la productividad al igual que calidad del trabajo, ayudando a mantener bajos los costos y minimiza los costos de recurrir a consultores externos.

De manera puntual, en un sistema de educación superior, es prioritario que el talento humano universitario en las funciones esenciales de docencia, investigación y extensión, sostengan una dinámica de competencias que se ajusten a un alto nivel de preparación, donde los proyectos sociales revisten su carácter de vital importancia para la región y el país. Es decir, los valores a los cuales se sujeta el servicio universitario

deben representar en términos de competencia del talento humano, la capacidad que socialmente se exige para la transformación de la nación.

Con relación a las instituciones universitarias de El Tigre, estado Anzoátegui, estas cuentan con un personal docente, de extensión e investigación cuya experiencia profesional y académica poseen dominio en distintas áreas del saber. Al respecto, se presenta una problemática representada en una débil gestión del personal docente y las relaciones de sinergia tanto del personal directivo como de los docentes de las universidades. Por ello, puede decirse que este personal está desmotivado al igual que poco integrado a aplicar los conocimientos adquiridos hacia nuevos avances en la educación y la gerencia universitaria.

Con referencia a las causas de esta problemática, se evidencian manifestaciones gerenciales asociadas a inadecuados procedimientos en la utilización del personal calificado y en los escenarios académicos ejercidos por el mismo personal docente procedente de la comunidad universitaria. Igualmente, se observan limitaciones en la caracterización de las competencias adecuadas para el puesto de trabajo, presentando fallas en la coordinación de los equipos de trabajo, desempeños e incapacidad para tomar decisiones acordes con la responsabilidad gerencial, entre otras.

Asimismo, se precisa un descontento en el talento humano docente, unido a la falta de motivación para exponer sus opiniones de crecimiento y construcción universitaria, más allá de la asistencia a las pocas reuniones que se suscitan en la realidad compleja donde se profundiza cada vez más la falta de comunicación eficaz y de compromiso social en la ética de los miembros de esta comunidad universitaria, sumado a la falta de estímulo al desempeño académico-administrativo.

Todo lo anteriormente planteado, ha conllevado diversas consecuencias representadas en una significativa desmotivación del personal docente hacia el proceso académico y de investigación en las instituciones. Igualmente, la participación tanto en proyectos como de esfuerzos organizacionales no cuenta con el compromiso al igual que el sentido inspirador del talento humano. Sumado a una condición rutinaria de cumplimiento de funciones académicas en el aula con poca vinculación a realidades del entorno en las cuales sería fehaciente la labor que pudiese prestarse en un acompañamiento dirigido entre directivos universitarios, docentes, estudiantes y la comunidad.

Debe destacarse en los últimos años un descontento generalizado del personal docente como natural respuesta a la crisis económica y social presente en el país, con lo cual es palpable la conjunción de actitudes emocionales ante las potenciales angustias de este calificado y notable grupo de profesionales de la educación. Conllevando a tomar decisiones apresuradas de abandono de los puestos de trabajo en las instituciones universitarias para dedicarse a actividades aparentemente más rentables pero poco sustentables, hasta el extremo de emigrar a otras latitudes.

Como resultado de todo lo anteriormente descrito, se proyecta como pronóstico en las Instituciones Universitarias del Tigre, estado Anzoátegui en la cual su talento

humano, formado y modelado por muchos años de preparación y especialización, supone altos riesgos de disminución en torno a un buen desempeño, desmotivación, poca identificación organizacional; en general un ambiente laboral inestable, poco integrado como organización que brinda servicio hacia niveles de prestigio académico y de investigación.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Proponer lineamientos para fomentar las competencias emocionales sociales de los docentes en Instituciones Universitarias desde el desarrollo de habilidades.

REVISIÓN TEÓRICA

DESARROLLO DE HABILIDADES

El ser humano tiene diversas destrezas, la cual se desarrollan con las actividades y experiencias así como también observaciones que cada individuo va viviendo, de esta manera puede desarrollar algunas de las potencialidades y no otras. Al respecto, Chiavenato (2011) señala el desarrollo de las habilidades humanas como la capacidad que tiene el ser humano para trabajar con personas, permitiendo el desarrollo de potencialidades, caracterizándolo como único.

Por otra parte, Alles (2005) señala que el desarrollo de las habilidades humanas se refiere a la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en equipo; donde cada paso del proceso de formación sea personal o académica es indispensable para convertirse en acciones activas de los actos de cada empleado de la organización con diferentes modelos mentales pueden encontrarse frente a un mismo acontecimiento, y accionar su actuar cognitivo divergentemente para la resolución del problema.

A nivel universitario docente, las habilidades se ven reforzadas al asumir responsabilidades en nuevos puestos o roles dentro de la organización académica o proyectos de desarrollo en el cual se apresta como líder o colaborador en la ejecución de los mismos desde las funciones de extensión o investigación.

Esfuerzo: Todas las organizaciones disponen de diversos medios para intentar controlar el comportamiento del personal como encuadrarlo de acuerdo a la convivencia, objetivos y expectativas que se encuentren estipuladas dentro de las organizaciones, de acuerdo a esto, son varias las definiciones en tratar de explicar el esfuerzo, en los inicios, centradas en el ámbito empresarial; productivas, sea esta de servicios académicos o no, coincidiendo que la productividad se consolida al lograrse la disposición y una acción de trabajo racional además de beneficio.

Del mismo modo, Davis y Newstrom (2005) definen el esfuerzo como “la voluntad así como la relación que existe entre la producción total o resultado final con los recursos tiempo, dinero y esfuerzo utilizado para lograrla”; por lo que, al existir una mejora en el esfuerzo aumenta la producción. Así pues, el mismo es un indicador muy valioso para detectar como han sido usados los recursos en la organización.

Dedicación: Cuando el trabajador siente que la necesidad de estabilidad en el trabajo ha sido cubierta, comienza a motivarse por formar parte de un grupo social y ser aceptado por los grupos, de esta manera, va creándose un perfil del futuro rol el cual desempeñará en la dinámica de interacción con los otros, por tal motivo, la estabilidad es muy importante para desarrollar el trabajo en equipo y crear cultura dentro de la organización, esta va a depender de que las personas sientan la necesidad de pertenencia cubierta.

Siguiendo el mismo orden, la dedicación requiere fuerza de voluntad, ya que aunque los resultados no se vean inmediatamente; es importante reintentarlo, pues la dedicación proporciona estabilidad, de esta manera las personas tendrán confianza y es lo que todo individuo necesita tener en mente para hacerlo. Así pues, para Morales (2004) la dedicación:

“Es aquello que se está propuesto a alcanzar, en momentos que uno se supone llegar a un final definido por el mismo, es ese ante logro en el que se basa el hombre para formar parte de una vida con perseverancia en su mismo cuestionamiento, por ende, decidir es querer algo que uno se auto-propone, motivación a si esta virtud conocida como la perseverancia y llevándola a una satisfacción.”

Del mismo modo, según Moreno (2006) la dedicación es un rasgo de carácter esencial para la progresión del ser humano. Muchas cosas buenas que se pueden hacer en este mundo se pierden en medio de titubeos, dudas, vacilaciones y falta de determinación, como la mayoría de las virtudes, la dedicación no puede operar para el bien del mundo aislado de la inteligencia práctica, una persona persistente puede ser un fastidio irritante, sin ningún efecto saludable; pero en el contexto adecuado, usando el discernimiento y en justa combinación con otras virtudes, la dedicación es un ingrediente esencial en el progreso humano.

Compromiso: Al hacer referencia a esta palabra, compromiso se entiende que determina una responsabilidad aceptada, por tanto, se considera como una acción, promesa, declaración o decisión muy visible, hecha por una persona y estrechamente relacionada con esa persona o bien con una organización en la cual se involucra; este se refiere al convenio en el cual se ocupan deberes concretos en conjunto de derechos o deberes como parte de las responsabilidades compartidas que las personas dentro de la organización asumen.

Según lo expuesto por Robbins (2009) refiere que el compromiso es un proceso donde se identifica el empleado con cada una de las metas establecidas en la organización, permitiendo la continuidad laboral, de la misma manera, el individuo se involucra rápidamente con ella llegando a dirigir esfuerzos en beneficios de la organización, teniendo claro el corte que implicaría dejar la organización, estimulando así el deseo de permanencia dentro de la misma.

Efectividad: La efectividad es uno de los aspectos fundamentales para proveer el desarrollo del talento humano, dependiendo de esta, el empleado compartirá el poder

con los demás, porque sabe que lo harán bien en función de los objetivos de la organización, en términos generales la efectividad es definida como la cualidad de afirmación la cual induce a la persona a realizar algo y emana de la firme creencia aceptada (Moreno, 2006).

Al respecto, Gibson y otros (2006) señalan que la efectividad es el proceso donde los trabajadores respaldarán los cambios masivos en la responsabilidad y autoridad que les ha sido conferida como miembros del equipo.

Según Davis y Newstrom (2005) menciona la efectividad como “la capacidad para depender de las palabras y acciones de otra persona”, estas percepciones contribuyen a considerar la confianza como un concepto amplio que a su vez encierra otros conceptos relacionados con la creación de una cultura de efectividad, principalmente caracterizada por la disposición interna de los gerentes, de compartir el poder y la autoridad con sus empleados.

COMPETENCIAS EMOCIONALES SOCIALES

La competencia social es la capacidad para mantener buenas relaciones con otras personas. Esto implica dominar las habilidades sociales, capacidad para la comunicación efectiva, respeto, actitudes pro-sociales, asertividad, entre otras. No obstante, Goleman (2005) en este dominio o terreno está vinculado con la capacidad de comprender a los demás; qué los motiva, cómo operan, cómo relacionarse adecuadamente. Sus componentes son la conciencia social y la gestión de las relaciones. Por ello, para los docentes universitarios este tipo de competencia está reflejada en su relación con el entorno del público natural (estudiantes), sus compañeros docentes, sus jefes dentro de la organización académica y sus espacios administrativos.

Conciencia social: La conciencia social (Social-Awareness), es según Goleman (2005) la capacidad para entender lo que los otros sienten y dicen, así como las razones por las cuales ellos actúan de esa manera. Este conjunto se manifiesta a través de tres competencias: (a) empatía, (b) orientación hacia el servicio y (c) conciencia organizativa.

-Empatía: La competencia empatía permite interpretar a las personas con precisión, ya que proporciona a quien la detenta una astuta conciencia para identificar las emociones, preocupaciones y necesidades de los demás. Para Gil'Adí (2000) ser empático es entender las emociones de otros y poder asumir sus perspectivas, respetando su forma de sentir.

-Orientación al servicio: La orientación hacia el servicio “es anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los demás” (Vivas y Gallego, 2008). Cabe destacar que esta competencia se relaciona directamente con la empatía, ya que ambas intentan identificar y reconocer las necesidades de los demás.

-Conciencia organizativa: En referencia a la conciencia organizativa, originalmente denominada política, Goleman (2005) asegura que las personas dotadas de esta

competencia “pueden advertir con facilidad las relaciones de poder, las redes sociales, así como las reglas tácitas que determinan la relación entre sus integrantes y los valores que les guían”.

Gestión de las relaciones: La gestión de las relaciones (Social-Management), para Goleman (2005) es la capacidad de actuar de tal manera que impulse a los otros en el logro de las metas personales y del grupo u organización. Este conjunto de competencias incluye habilidades sociales esenciales. Se distinguen cinco competencias en esta dimensión: (a) influencia, (b) comunicación, (c) resolución de conflictos, (d) liderazgo con visión de futuro, y (e) trabajo en equipo.

-Influencia: De acuerdo a Goleman (2005) la esencia de la competencia, influencia se pone de manifiesto cuando se manejan de forma eficaz las emociones de otras personas y se es persuasivo.

-Comunicación: Con respecto a la competencia comunicación, Vivas y Gallego (2008) explican que se refiere a la eficacia en el intercambio de información emocional. Se basa en la capacidad de emitir mensajes tanto claros como convincentes, saber escuchar y compartir la información de la que disponen.

-Resolución de conflictos: Esta competencia considera la capacidad de negociar y resolver conflictos. Quienes cuentan con esta competencia manejan las situaciones tensas con diplomacia; reconocen los posibles conflictos, exponen los desacuerdos, y buscan el modo de llegar a soluciones donde todos los implicados queden satisfechos (Vivas y Gallego, 2008).

-Liderazgo con visión de futuro: Tal como lo refiere Alles (2010) la asume como “la habilidad para orientar la acción de grupos de personas en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo humano”.

-Trabajo en equipo: sinergia es la palabra clave de la competencia trabajo tanto en equipo como de colaboración. Vivas y Gallego (2005) afirman que las personas dotadas de esta competencia “despiertan la participación y el entusiasmo; consolidan la identificación grupal, cuidan al grupo, su reputación y comparten los méritos”.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Según lo expuesto por Hurtado y Toro (2007) la investigación estuvo enmarcada en la alternativa teórico-epistemológica de enfoque cuantitativo dentro del área de las ciencias sociales, cuyas consideraciones se localizan en la corriente del pensamiento del paradigma analítico, el cual sugiere conocer la existencia resuelta en partes para posteriormente reconstruir los hechos, donde la experiencia, es la fuente principal de todo método fundamentado en verdades tangibles y observables de los fenómenos; enfrentando teoría y práctica, constituyendo conexiones generalizadas entre variables, bajo una imparcialidad importante en la búsqueda de lo objetivo.

En esta corriente de pensamiento, el método utilizado con referencia a Ander-Egg (2004) fue el método empírico-analítico, el cual consta de la verificación empírica para manifestar respuestas a los problemas descritos con el fin de favorecer sus propias afirmaciones; exigiendo una persistente confrontación con la realidad que lleva a la problematización, acogiendo una práctica positiva e imparcial de los hechos sociales.

Esta investigación tuvo como propósito arrojar información referente al fenómeno sobre la gestión del talento humano basada en las competencias emocionales de los docentes en instituciones universitarias, por lo cual se considera descriptiva. Según Hernández y otros (2010) "las investigaciones descriptivas se limitan a identificar las características y valores de las variables".

Por su parte, Chávez (2007) afirma que un diseño de investigación transaccional o transversal, "es aquella en la cual las variables son estudiadas solo una vez y sin tomar en cuenta a la evolución de tiempo. A su vez, se considera de campo, ya que los datos se obtienen directamente de la población objeto de estudio. Para Hurtado (2007) este diseño en una investigación "lleva como propósito describir un evento obteniendo los datos de fuentes vivas o directas, en su ambiente natural".

Por otro lado, la población estuvo conformada por trece instituciones Universitarias de la región Nor-Oriental de Venezuela. En este sentido, se adopta el muestreo no probabilístico intencional, seleccionando los informantes correspondientes y en forma completamente arbitraria, es decir, las Instituciones Universitarias del Tigre, estado Anzoátegui, a saber: Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA) y el Instituto Universitario Pedagógico Monseñor Arias Blanco (IUPMA). Tal como puede verse en el cuadro 1.

Cuadro 1. Distribución de la Muestra

Instituciones Universitarias	Docentes
Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)	81
Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA)	13
Instituto Universitario Pedagógico Monseñor Arias Blanco (IUPMA)	37
Total	131

Fuente: elaboración propia.

RESULTADOS OBTENIDOS

Una vez aplicado el instrumento a los docentes, se presentan los resultados para la dimensión Desarrollo de Habilidades. En tal sentido, se apoya en tablas de



distribuciones de frecuencias absolutas (fa), frecuencias relativas (fr%) y además se trabaja la estadística descriptiva, ya que contiene medidas de tendencia central como la media o promedio. Una vez descritos los datos, se prosigue tanto al análisis como la discusión de los mismos. Este se hizo confrontando al igual que cotejando los objetivos formulados y las teorías estudiadas con los resultados.

En el cuadro 2, se observan los valores obtenidos para los cuatro (4) indicadores de la dimensión Desarrollo de Habilidades.

Cuadro 2: Resultados Dimensión Desarrollo de Habilidades

Indicador Alternativa	Esfuerzo		Dedicación		Compromiso		Efectividad	
	fa	fr%	fa	fr%	fa	fr%	fa	fr%
Siempre	31	7,89%	94	23,92%	45	11,45%	8	2,04%
Casi Siempre	136	34,61%	139	35,37%	131	33,33%	85	21,63%
Algunas Veces	190	48,35%	138	35,11%	179	45,55%	193	49,11%
Casi nunca	36	9,16%	22	5,60%	38	9,67%	107	27,23%
Nunca	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
\bar{x} INDICADOR	3,41		3,78		3,47		2,98	
\bar{x} DIMENSIÓN	3,41							

Fuente: elaboración propia.

En los resultados correspondientes al indicador Esfuerzo, el 48,35% de los docentes valoraron algunas veces el esfuerzo hacia la productividad de su trabajo académico y de investigación; otro 42,50% opinó que siempre o casi siempre mantienen el esfuerzo productivo y solo un 9,16% casi nunca se esfuerza en ese sentido. Con una media de $\bar{x} = 3,41$ el indicador se ubicó con alto grado de aplicación. Coincidiendo con lo planteado por Serna (2004) quien argumenta que el esfuerzo consiste en ser eficaz con la mejor utilización de los recursos.

Con referencia al indicador Dedicación, la mayoría de los docentes (59,29%) manifestaron que siempre o casi siempre dedican tiempo y esfuerzo a iniciativas de proyectos universitarios. El 35,11% indicó algunas veces, mientras que 5,60% casi nunca. Siendo la media $\bar{x} = 3,78$ ubicándose según el baremo en un alto grado de dedicación. Lo cual coincide con Kelse (2005) expresa que la dedicación es el esfuerzo por cristalizar deseos rectos que nos lleva a desarrollar talentos, a alcanzar nuestras metas espirituales y a prestar servicio a los demás.

Respecto al indicador Compromiso, los resultados reflejaron que un 45,55% algunas veces mantiene el cumplimiento hacia las metas organizacionales, otro 44,78% siempre



y casi siempre y solo un 9,67% casi nunca. Siendo la media $\bar{x} = 3,47$ se ubica en un alto grado de aplicación según el baremo. Esto coincide con lo indicado por Chiavenato (2011) para quien el compromiso es un proceso psicológico donde el trabajador se identifica con la organización, las metas para seguir formando parte de ella.

En cuanto al indicador Efectividad, la tabla refiere que el 27,23% de los docentes casi nunca valoran como efectiva una voluntad de cambio o mejora desde la gerencia, un 49,11% algunas veces, otro 21,63% casi siempre mientras que solo un 2,04% siempre. La media fue de $\bar{x} = 2,98$ ubicándose en un moderado grado de aplicación según el baremo, es importante valorar a detalle dicha vinculación. Por ello coincide con Navarro (2006, citado por Velásquez, 2010) en el cual deben aplicar los principios de la Vigilancia Tecnológica, pues, ante el surgimiento de una necesidad es necesario formularse inquietudes tanto con los actores internos como los externos que podrían ayudar.

De esta manera, la dimensión Desarrollo de Habilidades obtuvo una media de $\bar{x} = 3,41$ ubicándose en un alto grado de aplicación según el baremo, pero justo en su límite inferior. Coincidiendo de esta manera con Chiavenato (2011) en cuanto al desarrollo de las habilidades humanas no es más que la capacidad que tiene el ser humano para trabajar con personas, permitiendo el desarrollo de potencialidades que lo caracterizan como único.

Por otro lado, en cuanto a la dimensión Competencias Emocionales Sociales, se presenta el cuadro 3 a continuación:

**Cuadro 3: Resultados Dimensión Competencias Emocionales Sociales.
Subdimensión Gestión de las Relaciones**

Indicador	Influencia		Comunicación		Resolución de Conflictos		Liderazgo con Visión de Futuro		Trabajo en Equipo	
	fa	fr%	fa	fr%	fa	fr%	fa	fr%	fa	fr%
Siempre	7	1,78%	118	30,03%	127	32,32%	124	31,55%	109	27,74%
Casi Siempre	76	19,34%	132	33,59%	120	30,53%	137	34,86%	133	33,84%
Algunas Veces	236	60,05%	133	33,84%	134	34,10%	122	31,04%	140	35,62%
Casi nunca	74	18,83%	10	2,54%	12	3,05%	10	2,54%	11	2,80%
Nunca	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
\bar{x} INDICADOR	3,04		3,91		3,92		3,95		3,87	
\bar{x} DIMENSIÓN	3,69									

Fuente: elaboración propia.

El indicador Influencia muestra que la mayor parte de los docentes universitarios (60,05%) manifestó la opción algunas veces, un 19,34% casi siempre, otro 18,83% casi nunca mientras que el 1,78% afirmó siempre. La media fue de $\bar{x} = 3,04$ y se ubicó en un moderado grado de aplicación según el baremo. En este sentido, difiere con lo planteado por Vivas y Gallego (2008) según que la influencia se refiere a poseer habilidades de persuasión, interpretando a los docentes universitarios poco usan estrategias indirectas para alcanzar el consenso al igual que el apoyo de los demás, haciendo uso de argumentaciones precisas.

Respecto al indicador Comunicación, los resultados fueron balanceados en las opciones siempre (30,03%), casi siempre (33,59%) y algunas veces (33,84%), es decir, un tercio cada una, solo un mínimo 2,54% para la opción casi nunca. La media fue de $\bar{x} = 3,91$ y se ubicó en un alto grado de aplicación según el baremo. Coincidiendo con Vivas y Gallego (2008) para quienes se refiere a la eficacia en el intercambio de información emocional, basada en la capacidad de emitir mensajes claros y convincentes, saber escuchar la información de la que disponen.

De la misma manera, para el indicador Resolución de Conflictos, los resultados fueron similares en las opciones siempre (32,32%), casi siempre (30,53%), algunas veces (33,84%), solo un 3,05% para casi nunca. La media fue de $\bar{x} = 3,92$, ubicándose en un alto grado de aplicación según el baremo. Coincidiendo con Vivas y Gallego (2008) en cuanto a una competencia de los docentes universitarios para poder manejar a las personas difíciles al igual que a las situaciones tensas con diplomacia, reconocer los posibles conflictos, exponer los desacuerdos, fomentar la disminución de las tensiones y buscar el modo de llegar a soluciones donde todos los implicados queden satisfechos.

Finalmente, los indicadores Liderazgo con Visión de Futuro y Trabajo en Equipo, ofrecieron resultados similares a los indicadores anteriores con una misma proporción de un tercio entre las opciones siempre, casi siempre y algunas veces. Para el indicador Liderazgo con Visión de Futuro, la media fue de $\bar{x} = 3,95$ y para el indicador Trabajo en Equipo fue de $\bar{x} = 3,87$, ubicándose ambos en un alto grado de aplicación según el baremo.

Estos resultados coinciden con Alles (2010) el liderazgo con visión de futuro representa la habilidad de los docentes universitarios para orientar la acción de grupos de personas en una dirección determinada, inspirando valores de acción al igual que anticipando escenarios de desarrollo de acción de ese grupo humano. En este sentido, el trabajo en equipo supone facilidad para la relación interpersonal, así como también la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de los demás.

De esta manera, la dimensión Competencias Emocionales Sociales en su subdimensión Gestión de las Relaciones obtuvo una media de $\bar{x} = 3,91$ y se ubicó en un alto grado de aplicación según el baremo. No obstante, el indicador Influencia obtuvo

el menor valor y es susceptible de mejora en las competencias emocionales sociales de los docentes universitarios.

LINEAMIENTOS

Lineamiento 1: Enfoque situacional

En primer lugar, la Institución debe analizar tanto las fortalezas como las debilidades presentes en el entorno docente, estableciendo acciones que puedan minimizar las brechas operativas al igual que tecnológicas existentes para favorecer el perfil actitudinal (capacidades éticas, creativas y emocionales) de sus docentes. Como responsable de este lineamiento se tienen a los Jefes inmediatos de los docentes, es decir, decanos así como también directores con el apoyo de la Dirección de Capital Humano.

Lineamiento 2: Definición de Metas Compartidas

La Gerencia Universitaria debe impulsar una cultura proactiva y construcción de metas compartidas según la convergencia de intereses mutuos en una simbiosis organizacional, para ello debe fortalecer los canales de comunicación y participación efectiva, entendiendo las emociones de otros y poder asumir sus perspectivas, respetando su forma de sentir. Como responsables se tienen a las Autoridades Universitarias con apoyo del Departamento de Planificación.

Lineamiento 3: Comprensión Emocional

La Institución desde sus Autoridades debe fomentar los valores organizacionales acorde con capacidades basadas en inteligencia emocional con el fin de alcanzar mejores resultados con rendimiento sobresaliente en el trabajo de los docentes universitarios. Bajo el principio de que la labor docente va directamente mejorando el perfil tanto de estudiantes como egresados, para el prestigio al igual que el compromiso social de la Universidad en las áreas de docencia, extensión e investigación. Los responsables de este lineamiento son los encargados de la Dirección de Capital Humano y el apoyo del Vicerrectorado Administrativo.

CONSIDERACIONES FINALES

En cuanto al desarrollo de habilidades de la gestión del talento humano de los docentes en Instituciones Universitarias, el esfuerzo, el compromiso pero sobretodo la efectividad no están a la altura de las expectativas docentes, razón por la cual la Gerencia Universitaria debe fortalecer estas habilidades en su gente.

Referente a las competencias emocionales sociales de los docentes en Instituciones Universitarias, debe enfocarse a la empatía y a la influencia como indicadores necesarios de mejorar la integración social de los docentes.

Resulta importante impulsar estrategias de formación en inteligencia emocional para los docentes universitarios en actividades conjuntas con los altos niveles de la gerencia universitaria.

La Dirección de Capital Humano es responsable de fomentar la participación de los docentes en acciones sociales junto a sus familias con la representación y apoyo de la Universidad. La Gerencia Universitaria debe generar la integración mediante capital relacional con el sector empresarial, los entes gubernamentales, las comunidades al igual que la comunidad interna universitaria de espacios sociales, deportivos, culturales y tecnológicos para el encuentro tanto de conocimientos como de saberes con el fin de mejorar las competencias emocionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2005). Desarrollo de talento humano: basado en competencias. México. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2010). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Argentina. Ediciones Granica.
- Ander, E. (2004). Educación y Prosperidad. España. Editorial Lumen Hvmanitas.
- Chávez, N. (2007). Introducción a la investigación educativa. Venezuela. Ediluz.
- Chiavenato, I. (2011). La Administración en los Nuevos Tiempos. México. Editorial McGraw-Hill.
- Davis, K. y Newtrom, J. (2005). Comportamiento humano en el trabajo. México. Editorial McGraw-Hill.
- Gibson, J. Ivancevich, J. Donnelly, J. y Konopaske, R. (2006). Organizaciones; comportamiento, estructura y procesos. México. Editorial McGraw-Hill.
- Gil'Adí, D. (2008). Inteligencia emocional en práctica. Colombia. McGraw-Hill Interamericana. Primera Edición.
- Goleman, D (2005). Una teoría del rendimiento basada en la inteligencia emocional. España. Editorial Kairós.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010) Metodología de la investigación. México. Editorial McGraw-Hill.
- Hurtado, J. (2007). El proyecto de investigación. Venezuela. Ediciones Quirón.
- Hurtado, J. y Toro, C. (2007). Metodología de la investigación holística. Venezuela. Editorial Fundación Sycal.
- Kelse, H. (2005). Ética. México. Editorial Prentice Hall.



- Morales A. (2004). Los valores humanos. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Moreno, F. (2006). Ergonomía para docentes. Análisis del ambiente de trabajo y prevención de riesgos. España. Editorial Graó.
- Morillo, B. (2012). Gestión del Talento Humano por Competencias: una aproximación teórica en el Contexto de la Nueva Universidad Politécnica Andrés Eloy Blanco. En: Revista Gestión y Gerencia, ISSN-e 1856-8572, Vol. 6, Nº. 2, págs. 48-69.
- Robbins, S (2009). Comportamiento Organizacional. México. Editorial Pearson Prentice Hall.
- Serna, H (2004). Planeación y Gestión Estratégica. Teoría Metodológica. Colombia. Editores Ram.
- Vivas, M y Gallego, D. (2008). La inteligencia Emocional ¿Por qué y cómo desarrollarla? Venezuela. Editorial de la Universidad de Los Andes.