

# Satisfacción y desempeño laboral del docente universitario



Santiago Restrepo Restrepo, Uriel Osorio Arango  
Julián David Tobón Manrique, Julián Areiza Correa, Susana Álvarez Higueta



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA  
**AMERICANA**  
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA

SELLO EDITORIAL UNIVERSITARIO  
**U Americana**

# Satisfacción y desempeño laboral del docente universitario

Santiago Restrepo Restrepo  
Uriel Osorio Arango  
Julián David Tobón Manrique  
Julián Areiza Correa  
Susana Álvarez Higueta

Editor  
Jovany Arley Sepúlveda Aguirre

Corporación Universitaria Americana  
Sede Medellín - 2020



Libro Resultado del proyecto de investigación *La conducta depresiva en relación con la salud mental y el desempeño laboral de los profesores universitarios de la ciudad de Medellín*, financiado por Minciencias bajo contrato n.º 931 de 2019 (Convocatoria 850 de 2019).

152  
R436

Corporación Universitaria Americana. (2020). Satisfacción y desempeño laboral del docente universitario. Santiago Restrepo Restrepo; Uriel Osorio Arango; Julián David Tobón Manrique; Julián Areiza Correa; Susana Álvarez Higueta. Medellín: Sello Editorial Universitario Americana

128 páginas 16 x 23  
ISBN: 978-958-5512-98-6

1. Emociones 2. Docente universitario, 3. Clima organizacional, 4. Neurociencia

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AMERICANA-CO /SPA/RDA  
SCDD 22 / CUTTER - SANBORN

---

Corporación Universitaria Americana©  
Sello Editorial Universitario Americana©  
ISBN: 978-958-5512-98-6

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AMERICANA

Presidente  
Jaime Enrique Muñoz

Rectoría nacional  
Alba Lucía Corredor Gómez

Rector -sede Medellín  
Albert Corredor Gómez

Vicerrector académico -sede Medellín  
Arturo Arenas Fernández

Vicerrector de investigación -sede Medellín  
Luis Fernando Garcés Giraldo

Director de publicaciones -sede Medellín  
Jovany Sepúlveda Aguirre

Sello Editorial Universitario Americana  
editorialmed@americana.edu.co

Diagramación y carátula:  
Luisa Fernanda Rojas Arango

Corrección de estilo:  
Delio David Arango

1ª edición: noviembre de 2020

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema recuperable o transmitida en ninguna forma o por medio electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otro, sin previa autorización por escrito del Sello Editorial Universitario Americana y de los autores. Los conceptos expresados en este documento son responsabilidad exclusiva de los autores y no necesariamente corresponden con los de la Corporación Universitaria Americana.

# Contenido

<b>Prólogo</b>	5
<b>Introducción</b>	7
<b>Capítulo 1.</b> La motivación como base del desempeño laboral del docente universitario	11
<b>Capítulo 2.</b> El impacto de la inteligencia emocional con el síndrome de burnout en profesores de educación superior	30
<b>Capítulo 3.</b> La satisfacción y su relación con el desempeño laboral	41
<b>Capítulo 4.</b> La felicidad y su impacto en el desempeño laboral de maestros universitarios	54
<b>Capítulo 5.</b> Maestro–líder en el contexto colombiano	62
<b>Capítulo 6.</b> Liderazgo y su relación con el clima y la cultura organizacional	72
<b>Capítulo 7.</b> Impacto de los jefes en la creación de cultura en las organizaciones	88
<b>Capítulo 8.</b> Aprendizaje innovador y desempeño del docente universitario	97
<b>Capítulo 9.</b> Papel de las TIC en el desempeño laboral docente	113

# Prólogo

Las exigencias del mundo actual en la sociedad provocan que se pierda de vista lo más valioso que existe en el ser humano -el desempeño laboral- y que se deshumanice a quien lo realiza. Así mismo, cada día se presentan diferentes perspectivas, la más reciente y que se ha puesto de moda es la era digital, que obliga a ver al ser humano de una manera completamente diferente entregándole una posición muy básica que se representa por el trabajo.

El trabajo desarrollado en este libro por diferentes investigadores, con la representación del doctor Santiago Restrepo Restrepo, del candidato a doctor Uriel Osorio Arango, de los profesionales Julián Tobón M. y Julián Areiza-Correa y de la estudiante Susana Álvarez Higueta, presenta un acercamiento a diferentes temáticas de la vida cotidiana del docente en las instituciones educativas y la importancia del trabajo que se realiza día con día; actividades que se encuentran ya inmersas en muchos investigadores.

En este libro es posible observar la profesión del docente desde diferentes posturas gracias al trabajo de investigación que se llevó a cabo, de este modo se puede concluir la vida del docente, la interacción que tiene como sujeto social, las relaciones con el mundo exterior y la categoría de ser humano que se ha perdido. El aspecto de la salud mental debería ser un factor a cuidar por cada institución educativa, debido a que son los docentes formadores, guías, motivadores y líderes de futuros profesionales que más adelante tendrán que ofrecer sus servicios a la sociedad. Por ende, si los docentes desempeñan su labor con una limitación emocional, su trabajo no tendrá los mejores estándares de calidad.

Las experiencias de los docentes tienen un toque de sensaciones, motivaciones, conciencia y vivencias que logran transmitir frente a un grupo de personas, por esto es importante que nunca se olviden de aquellos seres humanos integrales donde quiera que se encuentren y su calidad humana de servir siempre los representa. La colaboración con los demás es el modo de vivir cada día y el trabajo no se puede detener, aunque a veces la salud no se encuentre al máximo, para ellos la vida sigue y el compromiso también. El docente se mantiene en continuo movimiento, asume los desafíos de la vida y se encuentra en constante actualización.

Los autores de este libro presentan la realidad del docente en la vida diaria, en su labor en el desempeño laboral, y los retos que enfrentan por ser una nueva generación, pero saben que tienen un propósito al llevar a cabo las labores del docente siendo líderes y aprendiendo de las nuevas tecnologías. Este trabajo representa una labor muy importante para muchas instituciones educativas, pues los resultados aquí presentados permiten elaborar propuestas de intervención en las instituciones de educación, para mejorar la vida del docente en todos los contextos donde se desenvuelve. El trabajo del docente en Colombia, en los últimos años, tal vez se ha devaluado por muchas razones, aquí se presenta una prioridad por conocer el estado de salud en el área de educación, además invita a realizar trabajo para revalorar la labor del docente en Colombia, para analizar su impacto social y observar un recurso humano tan valioso. Razón por la cual el texto se convierte en una valiosa aportación totalmente recomendable. Es una invitación para entrar al universo de la educación tomando en cuenta a los diferentes actores. Es un trabajo de investigación minucioso, que además se hace de manera didáctica y con facilidad para el lector y el investigador que puede referenciar los datos presentados, dando pauta para presentar y abrir temas de otras investigaciones futuras.

Por todo lo anterior, para mí es un honor presentar este texto, y me siento muy orgullosa de ser amiga de los autores, pues he podido observar con el tiempo su profesionalismo, entrega, su desempeño apasionado y dedicado en la investigación, el interés por aportar a la ciencia, su compromiso con la docencia y su calidad como seres humanos. Invito a leer este libro completo, ya que en cada línea se plasman horas de trabajo, dedicación, entrega, desvelos y verdad científica. Así mismo, motiva hacer investigaciones futuras que resuelvan problemas en la vida del docente.

**Ph. D. Leticia Carreño Saucedo**  
Profesora investigadora de tiempo completo  
Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM)

# Introducción

El trabajo del docente tiene una importancia significativa y el desempeño educativo reclama aspectos con los que debe contar el educador, como ser crítico, reflexivo, poner en práctica la imaginación y la creatividad para compensar las necesidades de aprendizaje que demanda su labor docente. Se debe tener la habilidad de intervención holística con el objetivo de interpretar la realidad desde muchas teorías y ocupar el papel de facilitador en los procesos de enseñanza y de aprendizaje. El docente asume un desempeño que va más allá de su actividad en el salón de clase, su labor se ha convertido en un proceso cada vez más complejo, apurado y retador, que exige nuevas formas de aprender y de enseñar, de organizarse, y con ello transformar la sociedad. Implica entrega, dedicación, amor, pasión, pues detrás de este trabajo existen muchas complicaciones familiares, sociales y económicas.

Todo lo anterior se lee en el contenido de este libro que propone, de parte de todos los investigadores participantes, cuál será el impacto en el docente, para poder trasmitirlo al diario vivir y brindar herramientas útiles y relevantes para entender mejor el trabajo docente. Es importante reflexionar cómo ha cambiado la escuela y cómo esto afecta la labor docente.

Los desafíos que se enfrentan en la actualidad, como el vivir en una sociedad virtual, hacer clases *on line*; rompe el paradigma de las instituciones educativas de escuela tradicional. En el siglo XXI se vive un desequilibrio pues las reglas se han cambiado por completo. Cuando se piensa que los alumnos tienen pretensiones diferentes, se está hablando sobre las cosas que ahora les preocupan, ellos le dan importancia a un estilo de vida más tranquilo, es decir una vida sin complicaciones, esto conlleva a que no se quieran equiparar con las exigencias del docente, pues siempre se encuentran a la defensiva. Por esta razón se generan menos orden y respeto en las aulas, lo que hace que en las instituciones educativas se pierda cada día más esa figura de autoridad que se ha tenido a través de los años, todos estos cambios que ha sufrido la institución educativa tienen implicaciones directas sobre el docente.

Por todo ello, este libro aborda, en cada uno de sus capítulos, cómo el ámbito laboral del docente ha influido en el desgaste profesional. Tiene la intención de ser consultado por docentes de instituciones privadas y públicas, para entender que las condiciones de trabajo no son las ideales pues presentan falta de seguridad, sueldo deficiente o sobrecarga laboral, se intenta que decanos, autoridades, maestros y todos los involucrados en los procesos educativos tengan acceso a esta valiosa información.

El primer capítulo se enfoca en la cuestión de la motivación como base del desempeño laboral del docente universitario, menciona los factores que generan motivación laboral en los profesores universitarios de Colombia, partiendo desde sus necesidades más básicas como motores estrechamente arraigados al comportamiento humano, y se identifican las distintas coyunturas a las que se ven expuestos los docentes en su día a día, aquellos aspectos extrínsecos e intrínsecos que afectan su motivación y definen su desempeño laboral

El segundo capítulo aborda el impacto de la inteligencia emocional con relación al mejoramiento del síndrome de burnout en profesores de las instituciones de educación superior y sus diferentes causas. Se evidencia que los profesores de educación superior son los más propensos a padecer este síndrome que es generado por factores del entorno que hacen mella en la salud mental. Se identificó que la inteligencia emocional es esencial para que este síndrome no avance en los profesores que lo comienzan a padecer.

El tercer capítulo, denominado *La satisfacción y su relación con el desempeño laboral*, presenta una recopilación teórica sobre el impacto que pueden generar las condiciones y las competencias laborales en la satisfacción y el desempeño laboral del docente, con ello se busca determinar si existe correlación entre ambas variables. Para buscar la relación, se revisaron estudios sobre condiciones laborales, cultura organizacional, clima organizacional, riesgos psicosociales para validar su impacto en el desempeño laboral.

El cuarto capítulo, *La felicidad y su impacto en el desempeño laboral de maestros universitarios* hace una reflexión de sus postulados teóricos, sus ideas y posibles conclusiones. Se hipotetiza en esta investigación que las emociones que más pueden afectar a los estudiantes y profesores son la depresión y la felicidad, y que estas se ven reflejadas directamente en la calidad de su producción académica y, de forma tangencial, en su autoestima.

Por su parte, en el capítulo cinco, *Influencia de la depresión y ansiedad en docentes universitarios de la ciudad de Medellín*, se realiza un estudio bibliográfico en el que se validaron las causas y posibles conclusiones, teniendo como hipótesis que el estrés y la depresión se evidencian de forma constante en los docentes universitarios, lo que afecta su rendimiento laboral hasta el abandono del mismo. Busca identificar las causas que generan estrés y depresión en los docentes universitarios de la ciudad de Medellín, con el fin de generar estrategias que ayuden a prevenir y promocionar acciones que influyan de manera positiva en la calidad de vida, mejorando así el desempeño laboral.

El capítulo seis discute la aplicación inadecuada del liderazgo, del clima y de la cultura organizacional en el desarrollo y crecimiento de las entidades. Conforme lo anterior, este capítulo abordará uno a uno estos posibles casos y, finalmente, buscará integrar algunas consideraciones que permitan evitar este tipo de prácticas a fin de consolidar una estrategia de crecimiento que permita garantizar el éxito de la organización.

El séptimo capítulo, *Evolución e impacto: liderazgo, clima y cultura organizacional*, busca identificar las causas que generan estrés y depresión en los docentes universitarios de la ciudad de Medellín, con el fin de proponer estrategias que ayuden a prevenir y promocionar acciones que influyan de manera positiva en la calidad de vida, mejorando así el desempeño laboral.

El capítulo ocho, *Experiencias de aprendizaje innovadoras y su impacto en el desempeño laboral del docente universitario*, examinan los niveles de madurez digital, las competencias digitales de sus docentes y la aplicación de metodologías de aprendizaje efectivas. Para el análisis se realiza una compilación bibliográfica que permite extraer conclusiones respecto a los modelos educativos y a las competencias digitales de los docentes universitarios, su desempeño laboral y cómo esto influye en las emociones del docente de educación superior.

Por último, en el capítulo *Papel de las TIC en el desempeño laboral docente* se identifican cuáles son los objetivos y las necesidades del profesorado para comprender el rol que desempeñan las TIC en su labor. Con base en sus funciones, se traen a colación diversas herramientas tecnológicas que permiten aliviar la excesiva carga laboral del docente, aspecto que sobresale como uno de las causales que más les genera malestar e insatisfacción. Se define que las TIC cumplen el papel de asistente personal del docente, mejoran su eficiencia en tareas administrativas y académicas, sirven de herramienta para una cátedra más creativa, efectiva, dinámica y personalizable y permiten que el docente distribuya mejor su tiempo en funciones más relevantes como la de guiar, motivar, retroalimentar y formar nuevos talentos.

**Ph. D. Leticia Carreño Saucedo**  
Profesora investigadora de tiempo completo  
Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM)



# CAPÍTULO 1

## La motivación como base del desempeño laboral del docente universitario

### Resumen

El presente capítulo busca entender los factores que generan motivación laboral en los profesores universitarios de Colombia, partiendo desde sus necesidades más básicas, para luego contrastarlas con las distintas coyunturas a las que se ven expuestos en su día a día, situaciones que definen en gran medida su motivación y desempeño en el trabajo. Realizado el análisis teórico de contenido de la bibliografía revisada sobre el tema, se plantea como hipótesis que la motivación laboral de los docentes está influenciada en mayor medida por factores que controla el individuo (aspectos intrínsecos), pero también está atada a aspectos básicos en los que interviene la universidad directamente, tales como, el tiempo dedicado a las tareas según el acuerdo, el salario conveniente, el reconocimiento profesional, el ambiente de trabajo saludable, una cultura organizacional consistente y un entorno de colaboración estable. Lograr estas condiciones laborales crea un potente incentivo motivacional y un insumo fundamental para un buen desempeño en su trabajo.

**Palabras clave:** desempeño laboral, insatisfacción, motivación en docentes, necesidades humanas, psicología positiva, satisfacción.

### Introducción

Este capítulo nace como parte primordial de la investigación *La conducta depresiva en relación con la salud mental y el desempeño laboral en profesores universitarios de la ciudad de Medellín*, realizada por investigadores de la Corporación Universitaria Americana, sede Medellín. En esta investigación se analiza la incidencia entre la conducta depresiva en relación con la salud mental y el desempeño laboral en profesores universitarios de la ciudad de Medellín durante los años 2020 y 2021, busca generar acciones de prevención-promoción que

influyen positivamente en el desempeño laboral y su calidad de vida. En dicha investigación existen múltiples variables que afectan de manera directa el desempeño laboral de docentes universitarios, pero una de las que llama más la atención es la motivación<sup>1</sup>.

La motivación en el trabajo ha sido investigada en innumerables oportunidades debido a su relación directa con el desempeño laboral, Alles (2006) la define como “la facultad que posee una organización para mantener el estímulo positivo de sus colaboradores de manera que puedan lograr los objetivos establecidos en la planificación”, que a su vez se relaciona con otras emociones como la felicidad y en su otra cara, con la depresión. Desde la antigüedad se hablaba de este término como el enfoque o el esfuerzo que da el individuo para evitar el dolor o encontrar placer. Entender los distintos factores que generan motivación es supremamente importante a la hora de desarrollar estrategias que permitan el mejoramiento paulatino de la calidad de vida del trabajador y, por consiguiente, su desempeño laboral.

Stephen P. Robbins (2009) autor del libro *Comportamiento organizacional*, define la motivación como “la voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, bajo la condición de que dicho esfuerzo ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual”. Locke y Latan (2004) basan la motivación en “factores internos que impulsan la acción y factores externos que pueden actuar como incentivos”. Por las anteriores apreciaciones se encuentra interesante comprender aspectos generales de este componente ya que se entiende como aquella sensación que permite alcanzar objetivos a pesar de los obstáculos que se crucen en el camino, ayuda a conservar conductas encaminadas a satisfacer una necesidad. Siendo así, se puede entender la motivación como un factor fundamental en el ser humano para la consecución de objetivos y la satisfacción de necesidades, tiene relación directa con variables psicológicas como el estrés, autoestima, nivel de concentración, entre otros. La motivación ayuda a sobrevivir, permite ejecutar tareas diarias que con un determinado nivel de motivación, se pueden ejecutar sin que sean una carga pesada.

<sup>1</sup> Motivación: proviene del latín *motus* que significa movimiento en el campo de la psicología. Maslow (1991) define la motivación como el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades

Para contextualizar mejor el tema en general, se traerán a colación distintas teorías sobre la motivación, entre las que se destaca la planteada por Abraham Maslow, quien enfatiza en las necesidades generales del ser humano de una forma jerárquica (1991), luego, aterrizándola un poco más al campo organizacional, se aborda la teoría de David McClelland y sus tres conceptos de necesidad de logro, poder y afiliación, su investigación ata el éxito a la motivación (McClelland, 1989). Por otra parte Herzberg, quien enfatiza en la satisfacción como el resultado de los factores de motivación, también habla de la insatisfacción en el trabajado (1959). Por último, se repasarán conceptos básicos de la psicología positiva apoyándonos en la teoría de uno de los autores más influyentes en este campo, Martin Seligman (2000), como rama de la psicología que se encuentra en desarrollo, su interés central es la motivación de lo positivo del ser humano, la fuerza interna que lo empuja.

Todas estas teorías serán contrastadas con la vida laboral de los docentes, quienes hacen parte fundamental de la sociedad, pero que están expuestos a constantes cambios en su entorno laboral, como políticas, condiciones de trabajo y exigencias de todo tipo, sumándoles factores personales como sensaciones de soledad o tristeza que se traducen en conductas depresivas. Es importante que se entienda la motivación como la clave para que el profesorado ejecute cada vez mejor su labor sin que estos factores signifiquen una carga pesada que deteriore su calidad de vida.

## **Metodología**

El presente texto se desarrolló bajo una metodología de tipo deductivo, incluye revisión de documentos existentes encontrados en fuentes secundarias, como libros, estudios de casos y otras fuentes de información mixta, las variables que intervienen van desde una fuente primaria a una documental, el contraste obtenido se adecua a una teoría para luego dar conclusiones respecto al caso estudiado.

## **Desarrollo**

### **Maslow y una introducción a las necesidades humanas**

En su obra *Motivación y personalidad*, Maslow plantea una de las teorías psicológicas más importantes en lo concerniente a las necesidades humanas. Indica que el ser humano tiene necesidades básicas que una vez se satisfacen dan origen a necesidades más desarrolladas y a su vez florecen deseos más complejos (1991). La pirámide de Maslow es un claro bosquejo de las motivaciones a las que se enfrentan los seres humanos. Este capítulo será contextualizado bajo la mirada de la motivación laboral, por lo que es importante entender cuál es el motor motivacional que impulsa a los individuos y de esa forma desarrollar condiciones laborales óptimas, entender las condiciones actuales de los trabajadores dará pautas para desarrollar colaboradores más felices, lo que sin duda se traduce en motivación y, por consiguiente, en productividad. Vásquez y De la Fuente (s. f.) ilustran la pirámide de Maslow como se muestra en la figura 1.



Figura 1. Pirámide de Maslow

Fuente: Tomada de Vásquez y De la Fuente (s. f.)<sup>2</sup>.

Si bien en esta pirámide se presentan necesidades básicas del ser humano, se puede adaptar al ámbito laboral debido a que, como empleados, se pueden tener diversas prioridades, una vez se logra satisfacer el primer nivel, existe la posibilidad de que el individuo desista del cargo en caso tal que sus demás condiciones no generen

<sup>2</sup> La pirámide de necesidades de Abraham Maslow, teoría que hasta la fecha conserva una importante relevancia y sirve de referencia para innumerables investigaciones, ya que desglosa en niveles jerárquicos las motivaciones que impulsan el comportamiento humano.

satisfacciones que cubran otras escalas de la pirámide. Se puede hablar de las etapas en la vida profesional, por ejemplo, tener un trabajo que me permita tener el suficiente dinero para vivir, luego voy a querer sentir estabilidad laboral, una vez tenga esta estabilidad buscaré acomodarme al clima laboral y, en su momento, liderar equipos y tomar decisiones que me permitan explorar nuevos retos y llegar a una anhelada autorrealización.

## **Contrastes de teorías: las necesidades humanas desde lo laboral**

Se contrasta la teoría de Maslow con la teoría de las necesidades adquiridas (McClelland, 1989), este importante psicólogo estadounidense reconocido mundialmente por sus investigaciones sobre la teoría de la necesidad, nos indica que el ser humano, al momento de satisfacer las necesidades que Maslow llama fisiológicas y de seguridad (él las denomina básicas y primarias), comenzará a dar relevancia a tres nuevas necesidades:

- Necesidad de logro: en procura del éxito, ser sobresaliente y buscar la excelencia. Se pretende alcanzar metas elevadas y mejorar continuamente sus acciones para estar encaminado al logro. Está estrechamente relacionada con la autoestima.
- Necesidad de poder: ser un individuo influyente, tener control y poder sobre un grupo de personas, adquiriendo estatus y liderazgo. Quienes se motivan por esta necesidad quieren que se les vea como alguien importante, obtener prestigio y que sus ideas sean las escogidas. Se asocia con la mentalidad política.
- Necesidad de afiliación: necesidad de inclusión, sentirse parte de un grupo con relaciones cordiales y evitar el trabajo individual. Querer trabajo en equipo ya que incomoda el trabajo individual.

En esta teoría es importante resaltar las personalidades de los individuos, de hecho, aquí se incursiona en otro campo vasto, ya que algunos prefieren el riesgo y no tienen miedo al fracaso con tal de conseguir el anhelado éxito, por otro lado, hay quienes son más conservadores, no corren riesgos, aunque esto implique renunciar a sus posibilidades de éxito.

Se observa que estas necesidades, si se logran despertar en un

equipo de trabajo, o en individuos con mayor receptividad al logro y a la obtención del éxito, pueden llevar a un cambio trascendental en la cultura organizacional. “La incitación al logro es el ingrediente principal en el éxito de los negocios, los individuos y las naciones” (McClelland, 1989). Adicionalmente propone tratar a cada integrante del equipo de manera diferencial ya que cada uno tiene distintas tendencias y necesidades, por lo tanto sus expectativas varían y con base a eso tomar decisiones que generen su satisfacción.

## ¿Enfocarse en la satisfacción o en la insatisfacción?

El trabajador es clave en toda organización, este tiene necesidades, prioridades y objetivos personales que pueden influir en su motivación en el trabajo, la *teoría de los dos factores* creada por Frederick Herzberg, un importante psicólogo reconocido por su aporte a la gestión administrativa de las empresas, ofrece la definición más popular de la motivación para trabajar, explica cómo el trabajador satisface sus necesidades basándose en los factores de satisfacción e insatisfacción; deja muy en claro que los factores que producen satisfacción son muy distintos a los que producen insatisfacción, con esta apreciación se plantea que los individuos tienen dos tipos de necesidades: necesidad de evitar dolor o situaciones desagradables y necesidad de crecimiento emocional e intelectual (Herzberg, 1959).

Por ser necesidades totalmente distintas, es ineludible la generación de incentivos diferentes, de aquí nacen los dos tipos de factores que intervienen en la motivación del trabajador con el fin de identificar el comportamiento de las personas en su labor:

- La satisfacción: los factores que influyen en ella son: logros, libertad laboral, reconocimiento, responsabilidades y promoción. Estos aspectos los denomina como “factores de motivación”.
- La insatisfacción: los factores que influyen en ella son: la remuneración o sueldo, políticas de la empresa, clima laboral, seguridad en el trabajo, crecimiento y estatus, entre otros. Estos factores los denomina como “factores de higiene”, y se enfocan en el contexto donde el trabajador desarrolla su labor, las condiciones que rodean al trabajador, buscando condiciones óptimas con el fin

de evitar la ansiedad que produciría un deterioro en estos factores. Si los trabajadores no consideran aceptables estas condiciones se produce insatisfacción laboral y, por consiguiente, se afecta el desempeño.

En resumen, Herzberg indica que los factores higiénicos o de insatisfacción son aquellos que afectan el contexto donde se desempeña la labor, como el salario, los riesgos profesionales o la seguridad en el trabajo, las normas, políticas y procedimientos, la relación con superiores o subordinados entre otros. Mientras que los motivadores o satisfactores, son los que impulsan al individuo a trabajar con eficacia, permiten a la persona alcanzar los logros anhelados, obtener el reconocimiento y la libertad esperada. Desde la gerencia de la organización se debe tener claro que cada puesto de trabajo tiene dos dimensiones importantes, lo relacionado al puesto en sí, es decir, las tareas explícitas en el contrato de trabajo y, por otro lado, el escenario en el que desempeñará su función, todas las condiciones en donde se desenvolverá. En la tabla 1 se resumen y ponen en paralelo tanto la teoría de Maslow como la de Herzberg.

**Tabla 1. Paralelo de teorías de Maslow y Herzberg**

Teoría de Maslow		Teoría de Herzberg
Autorrealización	F. Motivación	Logros
		Libertad laboral
Estima		Reconocimiento
		Responsabilidades
Sociales	F. Higiene	Remuneración o sueldo
		Políticas de la empresa
Seguridad		Clima laboral
		Seguridad en el trabajo
Fisiológicas		Crecimiento y estatus

Fuente: elaboración propia.

## La motivación desde la mirada de la psicología positiva

Seligman y Csikszentmihalyi (2000), mencionan “que el énfasis que hace la psicología clásica en lo patológico, la ha hecho descuidar los aspectos que por naturaleza propia están conferidos a los seres humanos, tales como el bienestar, la satisfacción, la esperanza, el optimismo, el flujo y la felicidad”. Estos autores conciben la psicología positiva como una rama de la psicología tradicional, esta última se ha caracterizado por centrar su atención en el estudio de patologías, el comportamiento y las alteraciones emocionales generadas por eventos traumáticos, dejando un poco de lado aquellos comportamientos positivos y saludables que también caracterizan a las personas, aquellos aspectos óptimos de cada individuo. La psicología positiva busca abrir nuevos horizontes dejando de lado las limitaciones actuales de la psicología tradicional y dando un enfoque a los aspectos positivos, cualidades y virtudes como lo son el bienestar, la satisfacción, la esperanza, el optimismo, la felicidad, la motivación entre otras.

Aquí se pone el foco de atención en la motivación, aspecto que con el tiempo toma más relevancia en nuestro contexto social y corporativo, como se expuso en las teorías anteriores, es un mundo cambiante, retador y que exige altas dosis de fortaleza mental y resiliencia para sobreponerse a estas situaciones difíciles. Esta rama tiene como centro de estudio el bienestar y las fortalezas humanas, como lo destaca Martin Seligman, uno de los autores más relevantes en este campo. Otro autor que nos ayuda a reforzar esta apreciación es Ryff (1989), quien define su hipótesis como:

La evaluación subjetiva que realizan las personas sobre distintas áreas de su vida. De modo que el bienestar psicológico es considerado como un constructo multidimensional en el cual diversos aspectos constituyen el bienestar. Este constructo está conformado por las dimensiones de autoaceptación (el reconocimiento y aceptación de las cualidades positivas y negativas de la persona), las relaciones positivas con otros individuos (capacidad de sostener relaciones íntimas satisfactorias, cálidas y confiables), la capacidad de autonomía (autodeterminación y la independencia de la persona); control del entorno (referido a las habilidades para el manejo de situaciones

tanto internas como externas); el propósito de vida (tener objetivos y dirigir el comportamiento para alcanzarlos) y el crecimiento personal (sentimiento de continuo desarrollo).

Ryff (1989) indica que cada individuo se autoevalúa en los distintos aspectos o áreas de su vida, genera una calificación subjetiva sobre cómo considera que está su entorno social, familiar, laboral y personal, desde aquí ya se ata este aspecto a las escalas de necesidades vistas anteriormente. Por consiguiente, se interpreta que con base en las necesidades prioritarias se posee un nivel de motivación determinado, el cumplimiento de estos aspectos genera bienestar siendo la motivación el motor que acota esta meta. De hecho, la investigación madre de este artículo tienen dentro de sus objetivos la generación de acciones de prevención frente a la aparición de conductas depresivas en los docentes, por lo cual, estos programas están encaminados a cosechar la presencia de sentimientos positivos y comportamientos que fomenten el bienestar, el desempeño laboral y la calidad de vida, utilizando la psicología positiva como herramienta base.

Nansook Park (2013) sustenta que con la aplicación de la psicología positiva ha logrado una notoria disminución en los malestares ocasionados por situaciones adversas en los individuos, adicionalmente recalca que las personas identifican y desarrollan habilidades o prácticas que les serán de utilidad para afrontar futuras situaciones difíciles. Además, indica que:

Una vez que los individuos aumentan su confianza usando sus fortalezas características, pueden aprender a utilizarlas para superar sus debilidades o fortalezas menos desarrolladas. Asimismo, si las discusiones y las intervenciones comienzan haciendo hincapié en las fortalezas de los clientes -los aspectos en los que son buenos- esto puede aumentar el rapport y la motivación (Park, 2013).

Aunque se observan resultados muy buenos en la aplicación de la psicología positiva en contextos normales, es importante tener presente que en algunos escenarios estos resultados se ven alterados o sus efectos con sobrios o mínimos, por ejemplo, en individuos deprimidos o con trastornos de ansiedad (Gorlin, Lee y Otto, 2018).

Caso contrario con personal adultas mayores, en donde fruto de investigaciones se evidencian resultados muy buenos, “se desafía el estereotipo que considera la vejez como un periodo de tristeza y reconoce que las personas de edad avanzada tienen gran potencial de experimentar disfrute y niveles adecuados de felicidad y bienestar emocional” (Jiménez, 2016).

## **El contexto actual de los profesores universitarios en Colombia**

Ser profesor debe de ser una decisión orientada por la vocación de enseñar, transmitir conocimientos y apalancar futuros talentos, esta primera condición, aunque es vital, no es suficiente para ejercer el profesorado universitario, con el fin de entender las motivaciones principales de los docentes en Colombia, se estarán relacionando algunas condiciones y requisitos generales de los docentes universitarios en el país.

Si bien la labor docente se ejerce por pasión es muy común que en Colombia este rubro se vea degradado por las condiciones laborales a las que están expuestos, artículos, estudios, constantes protestas, son los medios por los que asiduamente expresan su insatisfacción. Un estudio realizado por investigadores de la Universidad de los Andes, revela que la poca estabilidad laboral, las altas exigencias y la carga de trabajo excesiva, son los factores psicosociales laborales que más generan estrés en los profesores universitarios; indican que en donde más se denotan este tipo de insatisfacciones es en los profesores más jóvenes, aquellos que laboran bajo la categoría de asistentes (Gómez Ortiz, 2019).

Por otro lado la Asociación Sindical de Profesores Universitarios ASPU está en constante negociación con el Estado, en esas negociaciones se estipulan diversos pliegos de peticiones, el reclamo más destacado es el término salarial el cual ha sido una constante lucha de este sindicato colombiano. Cabe resaltar que se hace mucho hincapié en las condiciones laborales del profesorado de entidades públicas con respecto a universidades privadas, el aspecto salarial varía dependiendo de cada universidad y sus respectivas condiciones, los factores que por lo general se tienen en cuenta son las investigaciones, el nivel de estudio alcanzado por el individuo, la experiencia actual, horas laboradas o de clases, tareas administrativas encargadas, entre otros

factores. Un estudio realizado por el diario La República muestra las condiciones salariales de las cinco mejores universidades de Colombia según el ranking QS 2019 (figura 2).

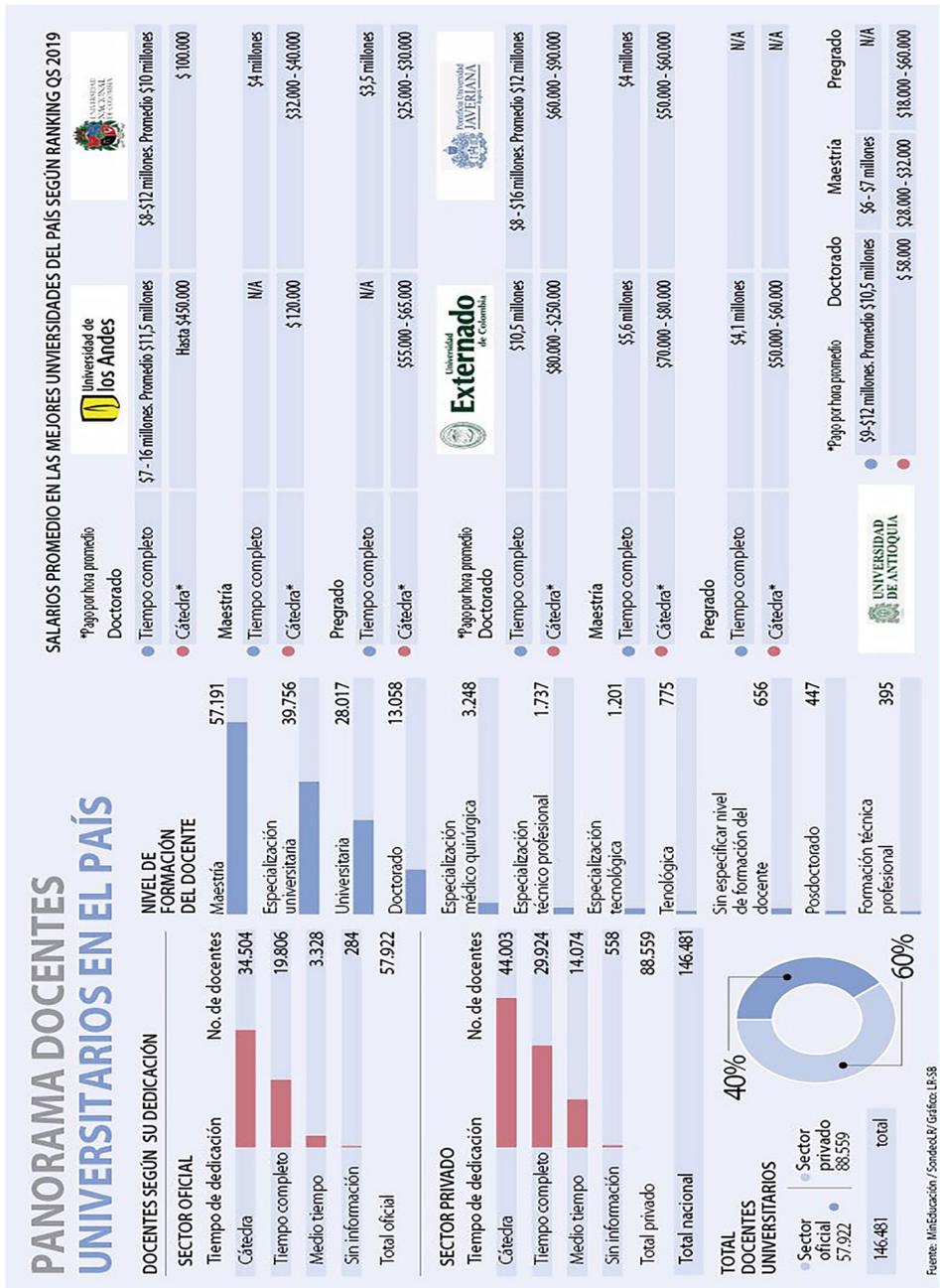


Figura 2. Salario promedio en las mejores universidades del país ranking QS 2019  
Fuente: Tomada de Cifuentes (2018).

El salario tiempo completo más alto al que se podría aspirar es de 16 millones de pesos, se debe contar con doctorado y buen nivel de experiencia, en caso tal de trabajar por hora de cátedra es posible aspirar a 450 mil pesos la hora aproximadamente. Por su lado, para aquellos docentes con pregrado que están iniciando carrera se tienen salarios de 3,8 millones aproximadamente, se tienen pagos de horas de cátedra que van desde los 25 mil pesos hasta los 80 mil pesos aproximadamente. La insatisfacción salarial radica en la exigencia laboral actual:

El ámbito laboral de un profesor universitario implica enfrentarse con demandas que en alguna medida se encuentran en otros roles laborales. Sin embargo, hay particularidades propias del trabajo docente que llevan a que algunos factores psicosociales requieran mayor atención que otros. Adicionalmente, la masiva privatización de la educación y el consecuente cambio en el rol del estudiante de beneficiario a cliente, las condiciones actuales de trabajo precario, así como exigencias ligadas a las nuevas tendencias pedagógicas (por ejemplo, educación virtual) llevan a que el docente deba pasar de ser un instructor únicamente a ser un guía o tutor de los estudiantes. Esto implica para el docente mayor involucramiento con sus estudiantes y habilidades para acompañar a éstos no sólo en el ámbito académico sino también en el personal (Rajak, 2017).

La estabilidad laboral como factor generador de estrés es más latente en aquellos profesores denominados ocasionales contingentes. Contratados a término fijo por lo general a cuatro meses, lo que dura un semestre académico, sobre el papel tienen asegurados ocho meses al año pero quedan cesantes cuatro meses, esta condición los puede llevar a buscar fuentes de ingresos adicionales o, en su defecto, tener condiciones de vida más precarias. Estas condiciones pueden denotar los constantes factores a los que están expuestos los profesores en términos laborales que pueden afectar su motivación y, por consiguiente, su desempeño laboral. Identificar estas condiciones debe incitar a las universidades a mejorar condiciones y generar estrategias que les permitan aprovechar las habilidades y talentos de su profesorado, quienes son el pilar principal de la organización.

## Aspectos positivos del profesorado universitario

Son pocas las investigaciones en Colombia que se centren en las motivaciones de los docentes universitarios, aquellos aspectos positivos son rara vez tratados debido a que el centro de toda investigación o discusión son aquellos factores que afectan de manera directa la profesión. Algunos estudios ayudan a identificar cuáles podrían ser los factores que motiven a los individuos a desempeñarse en esta profesión. Mariana Eguren (2019) muestra como relevante que los maestros se orientan hacia la docencia debido a aspectos intrínsecos o altruistas vinculados con la carrera. Entre ellos están el considerar que se cuenta con habilidad para la enseñanza, un interés por contribuir en la formación de niños y jóvenes o “vocación”. “Retos intelectuales, independencia, autonomía para experimentar nuevas ideas y el desarrollo profesional, son factores que generan motivación intrínseca en los profesores, el servir y contribuir a formación de nuevos talentos es la recompensa” (Ares, 2005).

Ser docente universitario también se puede tornar una buena opción laboral en países de Latinoamérica para individuos con un perfil profesional muy alto, es decir, personas con doctorado o posdoctorado no encuentran cabida en el mercado laboral. Sandra Turbay (2018), directora del programa de posgrados de la Universidad de Antioquia y doctora en Antropología Social y Etnología, asegura que:

El panorama laboral para los doctores en Colombia es particular ya que, a diferencia de otros países como Estados Unidos, estos no son vinculados al sector productivo del país y los departamentos de innovación en Colombia no suelen tener la infraestructura o el capital para sostener el trabajo de un doctor.

Adicionalmente añade: “todavía necesitamos que la economía colombiana esté más orientada a una economía del conocimiento para que el sector productivo tenga un espacio para la investigación. Mientras tanto, los doctores van a seguir trabajando como profesores, en un sector cada vez más competitivo” (Turbay, 2018).

## Conociendo el contexto ¿Cómo mantener al profesorado universitario motivado?

La motivación parte de las necesidades como lo indican los distintos autores antes expuestos, es necesario tener presente que los generadores de motivación vienen de factores externos o internos del individuo. La motivación extrínseca obedece a situaciones externas del individuo, el cual obtiene alicientes generados por factores que no están bajo su control fruto de la ejecución de alguna tarea o labor, siendo así se deduce que este tipo de motivación interviene en las dos primeras escalas de necesidades de Maslow, la primera que hace referencia a necesidades de seguridad y fisiológicas las cuales se satisfacen mediante el salario y las respectivas condiciones del contrato, utilizan en este caso su labor docente como un medio para suplir estas dos escalas de necesidades. Adicional, Herzberg propone los factores de higiene que se acomodan a las necesidades de las personas con motivación extrínseca, remuneración o sueldo, políticas de la empresa, clima laboral, seguridad en el trabajo, entre otras. Integrando esta apreciación con la actualidad docente, se identifica en Colombia una constante insatisfacción por las condiciones contractuales y salariales de los docentes universitarios, es de vital importancia que dicha labor sea retribuida de manera consecuente a la función y responsabilidad docente, si se ve tambaleante el ingreso percibido y la estabilidad laboral ofrecida la motivación extrínseca se verá perjudicada, incluso anulada. Quienes lideran las universidades y los dirigentes de cada país, deben destinar esfuerzos para la constante adaptación y transformación del modelo educativo y sus condiciones, “el valor agregado que aporta el liderazgo transformacional es motivación, moralidad, ética y empoderamiento para el seguidor, apoyado con un fuerte conjunto de ideales y valores internos” (Arango, 2019). Por otro lado, se presentan aquellos factores internos del individuo, la motivación intrínseca impulsa a las personas a ejecutar una acción sin necesidad de una retribución de un ente exterior, el mero hecho de ejecutar la tarea es la recompensa. La experimentación, curiosidad o, en el caso de los docentes, la vocación, son insumos que internamente generan motivación. Adicional a la vocación, la posibilidad de aprender nuevas cosas, estar en constante entrenamiento de aprendizaje, la investigación constante de problemáticas sociales, generan sentimientos de autonomía, autorrealización y competencia ya que están disfrutando sus tareas. Aquí

ya nos adentramos a la teoría vista de Herzberg, factores motivadores subyacen, el aportar con trabajo a la sociedad genera satisfacción y reconocimiento, adquirir nuevos conocimientos crea autorrealización o estima como también lo denota Maslow en la parte superior de su escala.

## **Dos formas de pensamiento en los docentes**

El docente tendrá relaciones distintas con su trabajo: lo pueden ver como trabajo/carrera o como vocación (Torres, 2003). Por su parte McGregor (1960) plantea que el trabajador puede asumir dos tipos de pensamientos en su Teoría X y Y, define en su Teoría X que el trabajador es estático, con carencia de liderazgo, pesimista, con rigidez en sus funciones y evita responsabilidades, si le es posible evita esforzarse. Los docentes con las características del modelo X de McGregor aumentarían su motivación a partir de elementos extrínsecos ya que ven su labor como un trabajo. Es así, “que se considera que esta motivación está orientada a las personas para las que la actividad laboral no es un fin en sí misma, sino un medio para lograr otros fines” (Revilla, 2017). En el otro extremo se cita la Teoría Y, individuos abiertos a debatir en el trabajo, positivos, que disfrutan su labor y afrontan los problemas laborales con creatividad, tienen liderazgo y responsabilidad, asumen con entereza los objetivos y retos, aquí la motivación intrínseca fluye constantemente, lo que convierte al docente en el activo más importante de la universidad. Seligman señala que la profesión docente debe pensarse como una vocación, ya que es la forma más satisfactoria de trabajo, porque la gratificación se da por sí misma y no por los aportes en beneficios materiales. Es importante que este tipo de talento no sea desaprovechado, evitar restricciones, políticas y normas asfixiantes en el entorno laboral.

## **Conclusiones**

La motivación en los profesores, si bien está atada a factores exógenos de la organización en las que no se puede ejercer control directo, también está atada a aspectos básicos en los que interviene la universidad directamente, tales como tiempo dedicado a las labores acorde a lo pactado, remuneración conveniente (clases, investigación y complementos) y reconocimiento profesional. Adicionalmente, se debe

optar por mantener un clima laboral sano, una cultura organizacional acorde y un entorno colaborativo estable, lograr estas condiciones laborales servirá de insumo para alimentar la motivación, actuando de manera cíclica, como lo indica Restrepo (2016) “de la motivación de cada uno depende la buena interacción en pro de un mismo propósito un buen clima organizacional”.

La Universidad de los Andes en Colombia indica “que a medida que los docentes universitarios tengan menos apoyo social, tendrá más inseguridad laboral, a mayor esfuerzo destinado en el trabajo habrá mayor ansiedad, la depresión, por su parte, es mayor cuando se percibe menos control laboral y hay mayor percepción de esfuerzo tanto intrínseco como extrínseco” (Hermosa, 2019). Las anteriores son condiciones que están vigentes en el contexto laboral de los docentes y que afectan de manera directa su comportamiento, motivación y desempeño; se puede relacionar las condiciones del mercado laboral del docente con su necesidad y sensación de seguridad, si el docente no percibe una retribución extrínseca acorde a su esfuerzo se activará un generador de insatisfacción. Lamentablemente se puede palpar un constante deterioro de estas condiciones en el contexto general colombiano, lo que invita al gobierno a tomar cartas en el asunto, al igual que los tomadores de decisiones de las universidades privadas y a la población en general.

Claro está que el profesorado en general debe estar encabezado por aquellos individuos que valoren el altruismo, la autorrealización y los aspectos intrínsecos que conllevan esta importante labor, personas que identifiquen no solo su vocación sino su habilidad pedagógica y deseen capitalizarla. Cuando priman estas condiciones intrínsecas, su motivación, satisfacción y calidad de vida se verán beneficiadas, aunque los factores externos se deterioren.

Nuestra sociedad siempre tendrá la necesidad de contar con buenos docentes ya que son protagonistas en el desarrollo social y económico de cada país, se logra identificar que en Latinoamérica están cobrando relevancia de manera paulatina y son escuchados y tenidos en cuenta dentro de agendas y políticas gubernamentales, esto mejora mucho el entorno en el que se desenvuelven los docentes y ayuda a la retención

y alistamiento de nuevos talentos con experiencia, conocimientos y costumbres acordes a las nuevas tendencias, siendo un relevo natural necesario para las nuevas generaciones.

## Referencias bibliográficas

- Alles, M. A. (2006). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Granica.
- Arango, U. O. (2019). *El liderazgo en el marco de la globalización*. Medellín.
- Cifuentes, V. (2018). Así es el salario de los profesores en las mejores universidades del país. <https://www.larepublica.co>.
- Eguren, C. D. (2019). No era vocación, era necesidad. Motivaciones para ser docentes en el Perú. <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/MINEDU/6625/No%20era%20vocaci%3%b3n%2c%20era%20necesidad%20motivaciones%20para%20ser%20docente%20en%20el%20Per%3%ba.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Gómez Ortiz, V. et al. (2019). Riesgos para la salud de profesores universitarios derivados de factores psicosociales laborales. [https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/UPSY/18-3%20\(2019\)/64760701016/64760701016\\_visor\\_jats.pdf](https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/UPSY/18-3%20(2019)/64760701016/64760701016_visor_jats.pdf).
- Gorlin, E., Lee, J. y Otto, M. (2018). Un enfoque de mapa topográfico para representar la eficacia del tratamiento: un enfoque en intervenciones de psicología positiva. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/16506073.2017.1342173?journalCode=sbeh20>.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Herzberg, F. (1959). *Two Factor Theory*. Wiley.
- Jiménez, M. I. (2016). Programa para la mejora del bienestar de las personas mayores. Estudio piloto basado en la psicología positiva. <https://www.elsevier.es/es-revista-suma-psicologica-207-articulo-programa-mejora-del-bienestar-personas-S0121438116000059>.

Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*. OUP.

Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Díaz de Santos.

McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humano*. Narcea.

McGregor, D. (1960). *El lado humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.

Park, C. P. (2013). *La psicología positiva: investigación y aplicaciones*.  
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/terpsicol/v31n1/arto2.pdf>.

Rajak, R. (2017). Explorando predictores de agotamiento y compromiso laboral entre docentes: revisión de las instituciones de educación superior de la India. [https://scholar.google.co.in/citations?user=b9x\\_568AAAAJ&hl=en#d=gs\\_md\\_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview\\_op%3Dview\\_citation%26hl%3Den%26user%3Db9x\\_568AAAAJ%26citation\\_for\\_view%3Db9x\\_568AAAAJ%3Ad1gkVwhDploC%26tzom%3D300](https://scholar.google.co.in/citations?user=b9x_568AAAAJ&hl=en#d=gs_md_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview_op%3Dview_citation%26hl%3Den%26user%3Db9x_568AAAAJ%26citation_for_view%3Db9x_568AAAAJ%3Ad1gkVwhDploC%26tzom%3D300).

Restrepo, S. (2016). Clima organizacional y su relación con el desarrollo. *Publicación de la Facultad de Negocios y Ciencias Empresariales de UNISABANETA*, 91 - 102.

Restrepo, S. I. (2016). El clima organizacional y su relación con el desarrollo humano y la responsabilidad social empresarial. *Revista Innovación Empresarial*, (16), 91-102.

Revilla, L. (Junio de 2017). Estrategias motivacionales que coadyuvan al desempeño laboral de los docentes en el departamento de biología laboral de la Face de la Universidad de Carabobo, Venezuela. <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4636/lrevilla.pdf?sequence=1>

Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

Ryff, C. (1989). La felicidad lo es todo, ¿o no? Exploraciones sobre el significado del bienestar psicológico. [https://scholar.google.com/citations?user=Yllu3jYAAAAJ&hl=es#d=gs\\_md\\_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview\\_op%3Dview\\_](https://scholar.google.com/citations?user=Yllu3jYAAAAJ&hl=es#d=gs_md_cita-d&u=%2Fcitations%3Fview_op%3Dview_)

citation%26hl%3Des%26user%3DYllujYAAAAJ%26citation\_for\_view%3DYllujYAAAAJ%3Au5HHmVD\_uO8C%26tzom%3D300.

Seligman, M. y Csikszentmihalyi (2000). Positive Psychology: An introduction. *American Psychologist*, 11, 5-14.

Torres, M. C. (2003). Claves para favorecer la motivación de los profesores ante los retos educativos actuales. <https://dadun.unav.edu/handle/10171/8471>.

Vásquez Muñoz, M. y De la fuente, F. (s.f.). *La pirámide de necesidades de Abraham Maslow*. <http://www.infonegociacion.net/pdf/piramide-necesidades-maslow.pdf>

## CAPÍTULO 2

# El impacto de la inteligencia emocional con el síndrome de burnout en profesores de educación superior

### Resumen

En la búsqueda bibliográfica que se realizó para encontrar información sobre el síndrome de burnout y sus diferentes causas, se puede evidenciar que los profesores de educación superior son los más propensos a ser categorizados en este síndrome, que es generado por factores en el entorno que hacen mella en la salud mental de los docentes, lo cual causa muy bajo rendimiento en su labor hasta el punto de renunciar a lo que más les gusta hacer (Ramos Silverio y García, 2019). Se identificó que la inteligencia emocional es esencial para que este síndrome se agrave en los profesores que la comienzan a padecer. En este capítulo se mostrarán resultados de la investigación *La conducta depresiva en relación con la salud mental y el desempeño laboral en profesores universitarios de la ciudad de Medellín*, liderada por el doctor Santiago Restrepo y su equipo de investigación, pertenecientes a la Corporación Universitaria Americana, los cuales quisieron comprobar si los profesores felices tenían mejores resultados.

**Palabras clave:** desempeño laboral, depresión, inteligencia emocional, profesores, síndrome de burnout, salud mental.

### Introducción

En el presente capítulo de libro se muestra una búsqueda bibliográfica y los resultados obtenidos en la investigación *La conducta depresiva en relación con la salud mental y el desempeño laboral en profesores universitarios de la ciudad de Medellín*, llevada a cabo por un grupo de investigadores que se enfocó en verificar si los profesores que eran más felices tenían mejor desempeño laboral y mejores logros que los que no. Estos investigadores hacen parte de la Corporación Universitaria Americana de la ciudad de Medellín. Según Gutiérrez

(2010), el bienestar psicológico y físico de los profesores universitarios es muy importante, porque esto se ve reflejado en el modo de impartir las clases y el trato a las personas que lo rodean, esto ha ayudado a que diferentes investigadores busquen los factores que afectan a los profesores, entendiendo que es uno de los sectores laborales más expuesto a estresores.

Como plantean Suárez y Martín (2019), la razón por la cual los profesores son víctimas de este síndrome, es por su poca preparación para enfrentarse y saber manejar las situaciones que generan estrés, y para esto los profesores deben tener un buen control de sus emociones, esto ayuda a la correcta reacción para saber manejar la situación que lo pueda afectar (Salovey y Mayer, 1995). Se mostrarán los resultados obtenidos cuando se aplicó el inventario de depresión de Beck a profesores universitarios de la ciudad de Medellín, algunas gráficas y la verificación de la hipótesis que se planteó en la investigación, se evidencia que las personas felices obtienen mejores resultados y mejor desempeño.

## **El síndrome de burnout**

Según Carlos Abril, las formas que se han utilizado para investigar el síndrome de burnout y la violencia en los respectivos centros educativos se han desarrollado a niveles diferentes, lo que ha dificultado el poder identificar los lazos que existen entre estos dos fenómenos que afectan directamente la salud mental y física de docentes y estudiantes. También aclara que desde las diferentes perspectivas donde se ha investigado este síndrome, es muy difícil unir el objeto que se está estudiando, ya que las investigaciones se centran en estudiar cómo afecta la violencia a los estudiantes, dejando de lado el conflicto existente entre estudiantes y profesores, aunque se han realizado trabajos en los cuales se pueda determinar y analizar el impacto que este síndrome provoca en los docentes que lo sufren y la manera de mitigar los síntomas del mismo. Los profesores son los más golpeados cuando se presentan cambios económicos, tecnológicos, científicos, sociales, culturales (Aznar, 2006), cambios en la formas de enseñar, afectaciones a la imagen social de los docentes (Bermejo y Prieto, 2005), lo que demuestra la insatisfacción de las personas que se desempeñan en este gremio, ya que se categoriza como una de las profesiones con mayor nivel de estrés identificada en diferentes países del mundo. Aunque son variados los resultados de

las investigaciones para profundizar en esta problemática, sigue siendo complicado entender ya que están enfocados principalmente en el desgaste profesional, lo cual se mide con el Maslach Burnout Inventory, en el que se evalúa la fatiga emocional, la realización personal y el descontento profesional, los que están relacionados principalmente con la autoeficiencia, el estrés, y rigidez, todo esto genera descontento al desempeñarse en su trabajo teniendo en cuenta que el estrés en el trabajo es muy peligroso para la salud mental y física de los profesores (Aznar, 2006).

Según Bermejo y Prieto (2005), al estudiar las dificultades que trae el síndrome de burnout y el estrés laboral, obtienen como resultado que todo esto se da con la interacción de los profesores (el sujeto), el medio donde se desempeñan (el ambiente) y la forma como ellos reaccionan a estas situaciones, planteando también que hay situaciones generadoras de estrés y que la reacción cambia dependiendo de los antecedentes que los profesores hayan experimentado en sus vidas. También exponen que por esta razón los profesores generan creencias disparatadas con respecto al ambiente en el que laboran, llevándolos a sentir más amenazas en el entorno que los profesores que se enfrentan a las mismas situaciones de estrés, pero lo asumen con más conciencia emocional (Bermejo y Prieto, 2005). Desde el estudio de la ciencia psicológica, se puede evidenciar que cuando las situaciones generadoras de estrés aparecen, hacen que se manifiesten de diferente manera, porque los profesores pueden sentirse más vulnerables en estas situaciones, desarrollando así enfermedades patógenas (Fierro, 1991). Tal como lo señala este mismo autor, el síndrome de burnout se ha vuelto común en los centros de educación superior, ya que diariamente los docentes se someten a demandas, difíciles y sin coherencia por parte del personal administrativo de las IES, el alumnado y la comunidad en general. Como lo dice Martínez, este síndrome es difícil de entender por las diferentes variables que lo componen, se ve reflejado en la afección del área cognitiva de los profesores, por esta razón, se debe tener en cuenta el valor que tienen los factores que afectan directamente a esta área pues esta es la manera como las personas entienden las situaciones que se les presentan y deciden la manera de afrontarla, con relación a esta decisión hace que la situación se convierta en generadora de estrés.

Por lo anterior antes propuesto, se debe tener en cuenta la falta de autocontrol a la hora de afrontar las situaciones estresantes generadas en los centros de educación superior, ya que se deben de enfrentar diariamente para adaptarse en el entorno que es impredecible, especialmente en las aulas, que están categorizadas como ambientes generadores de estrés por la conducta rebelde de los alumnos al momento de recibir las clases (Martínez, 1997).

## **La formación de los docentes**

También se puede evidenciar en la gran diferencia que existe en la educación que recibieron los profesores para desempeñarse en su labor y la demanda, cada vez más exigente, del mercado educativo, estos programas de formación poco ayudan con la solución de las dificultades presentadas en el entorno real cuando el profesor debe resolver sus problemas (Camacho y Padrón, 2006).

## **La inteligencia emocional**

Como bien dicen Suárez y Martín (2019), los profesores del siglo XXI ya no se están desarrollando solo para transmitir los conocimientos que ellos tienen, también con acompañantes en el proceso de formación plena del alumnado, lo que ayuda a que se acoplen a la demanda que les exige el nuevo siglo, donde es más importante el trabajo en grupo, el manejo de la informática y la investigación. Esto hace que se generen nuevos factores productores de estrés. Por eso es importante el desarrollo de la inteligencia emocional, la cual está centrada en la importancia de controlar las emociones y conocerlas y así poder generar bienestar en los profesores, entendiendo como inteligencia emocional la capacidad para controlar las emociones y las sensaciones de cualquier individuo, incluyendo las propias, buscando cuál es la mejor de todas ellas y dirigir los actos y el raciocinio (Salovey y Mayer, 1995).

La razón por la que aparece el síndrome de burnout, son las perspectivas que no se cumplen tal cual como los profesores lo quieren, causando una perturbación en la salud mental, las cuales no son beneficiosas para la demanda que solicita el sector estudiantil, afectando de manera variada a hombres y mujeres desempeñados

en el profesorado sin importar cuánto tiempo lleven en el rol (Otero-López, 2012; León-Rubio, Cantero y León-Pérez, 2011). Con base en esto, los profesores con mayor capacidad para manejar sus emociones con capaces de entender y usar las relaciones con otras personas, minimizando así las emociones con impacto negativo, todo esto es clave para que los profesores tengan un mínimo deterioro emocional. Vista de esta manera, la práctica de la inteligencia emocional es un factor muy importante para evitar la manifestación del síndrome de burnout (Palomera, Gil-Olarte y Brackett, 2006), dándose a entender que los profesores, en tanto más sentimientos positivos experimenten, mejoran su desempeño laboral, su bienestar y su estado mental y físico, todo esto demostrado en el momento de estar en el aula de clases (Extremera y Fernández-Berrocal, 2015).

## **Metodología**

Esta investigación se realizó en los meses de mayo y junio del año 2020 y tuvo un método mixto, en el que se utilizaron métodos cualitativos como entrevistas y observación directa y cuantitativos, como el test. En esta investigación no se manipularon las variables lo que la categoriza con un diseño no experimental y con un corte transversal, ya que la información fue recolectada en un solo momento, por último, la investigación es de nivel descriptivo, comparativo y correlacional.

Se encuestaron 258 profesores y profesoras mayores de 25 años, que trabajaran y vivieran en la ciudad de Medellín, que no estuvieran con un tratamiento o diagnóstico psiquiátrico o que su capacidad cognitiva y física fuera especial, de esta muestra no podían participar profesores que consumieran drogas alucinógenas y fueran alcohólicos ya que esto causaría el daño en la muestra; y que se desempeñaron su rol actualmente en universidades privadas como la Corporación Universitaria Americana, la Corporación Universitaria Remington, la Universidad EAFIT, la Fundación Universitaria Bellas Artes y la Institución Universitaria Esumer, que tuvieran contrato anualizado, a término fijo o tiempo completo. En esta muestra participaron los profesores que voluntariamente quisieran ayudar con la recolección de los datos y que cumplieran estrictamente con las características plateadas en la propuesta de investigación. Para

recolectar la información se utilizaron el inventario de depresión de Beck (versión 2011), el cual es un autoinforme, cuenta con 21 ítems de respuesta múltiple, que evalúan las señales de depresión de una persona, la escala de valoración es de 0 al 3 y la persona debe marcar la respuesta con la cual se sienta más identificado, donde 0 quiere decir que la persona que lo está realizando no se identifica en nada y 3, la persona está completamente segura de que esa es su condición.

## **Resultados**

Los resultados que se obtuvieron de este inventario de depresión de Beck como se puede evidenciar en las siguientes figuras, son que el 58 % de los profesores que hicieron parte de la muestra pertenecen al género femenino y el 41% de género masculino, los cuales están entre los 26 y 35 años, en donde se puede concluir que el gremio de los docentes hay más mujeres que hombres, también se puede ver que no hay muchos cambios en el estado de ánimo de los profesores, entre el 60 % y 85 % manifiesta no tener cambios ni experimentar emociones negativas como depresión y estrés, no haber perdido el interés en las actividades que realizan, el 61 % de los encuestados manifiesta no sentirse inquietos o tensos en su cotidianidad y un 29 % manifiesta sentirse más inquieto de lo habitual; el 67 % se siente en la capacidad de tomar sus propias decisiones, mientras que para el 25 % resulta un poco más difícil tomar decisiones; el 82 % de los profesores encuestados no siente haber perdido el valor y el 11% mostró haber perdido el valor que sentían por ellos mismos en tiempos anteriores. En los cambios de los hábitos del sueño el 36 % manifestó que no tuvo cambios, el 20 % que duerme un poco más de lo normal y el 25% que duerme un poco menos de lo normal. En el ítem de irritabilidad, el 71 % manifestó no estar más irritable de lo normal y el 23 % manifestó que sí estaban más irritables de lo que solían ser. Con relación a los cambios en el apetito, el 48% de los encuestados manifestaron que no experimentaron cambios, pero el 39 % sí lo tuvieron, a unos les aumentó el apetito y a otros les disminuyó, con relación al cansancio el 45 % de los profesores manifestaron sentirse más cansados de lo normal.

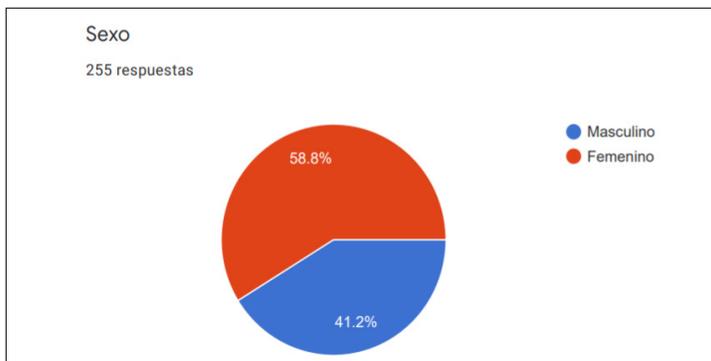


Figura 3. Género de los docentes encuestados

Fuente: elaboración propia.

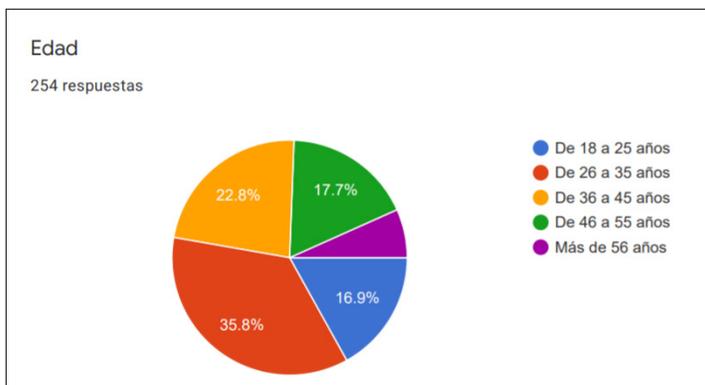


Figura 4. Edad de los encuestados

Fuente: elaboración propia.

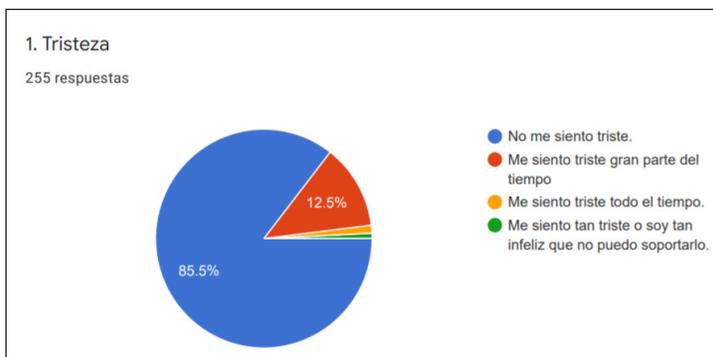


Figura 5. Niveles de tristeza

Fuente: elaboración propia.

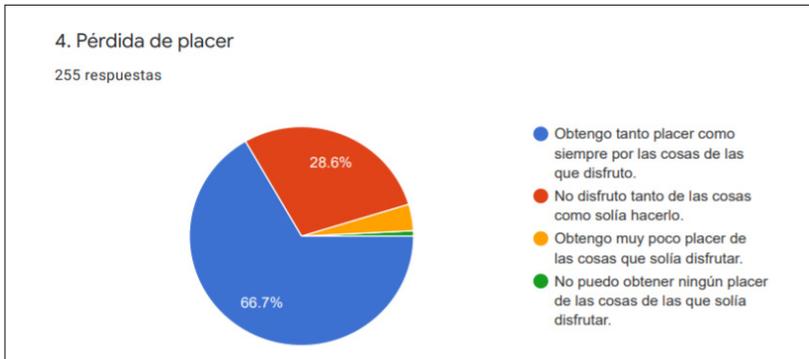


Figura 6. Pérdida de placer

Fuente: elaboración propia.

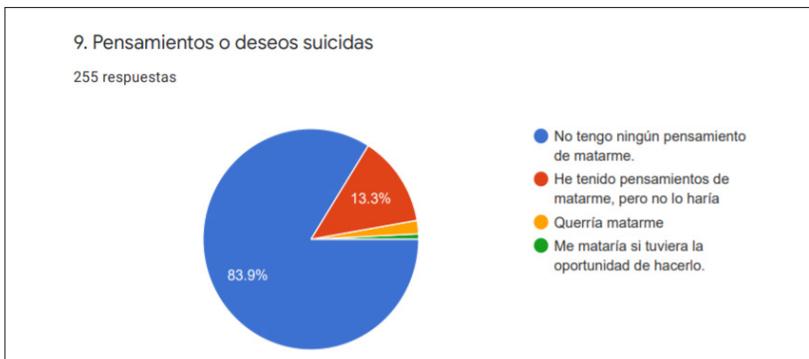


Figura 7. Pensamientos o deseos suicidas

Fuente: elaboración propia.

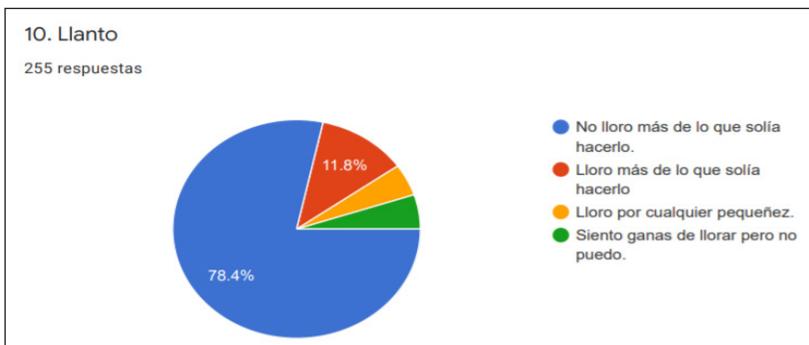


Figura 8. Llanto

Fuente: elaboración propia.

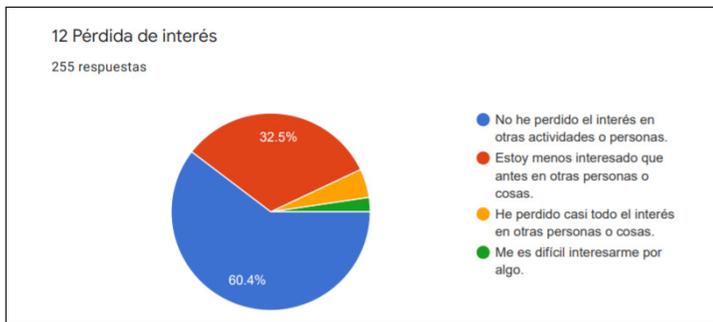


Figura 9. Pérdida de interés

Fuente: elaboración propia.

## Conclusiones

Se puede evidenciar en el rastreo bibliográfico y en los resultados de la investigación titulada *La conducta depresiva en relación con la salud mental y del desempeño laboral en profesores universitarios de la ciudad de Medellín*, los profesores son expuestos diariamente a situaciones que generan mucho estrés, por las cargas sociales que soportan, como el creer que ellos son los encargados de enseñar hasta los valores en el hogar, también las exigencias que sufren por parte de los administrativos para que su nivel de educación sea mayor, y el mal comportamiento y maltrato que sufren por parte de los alumnos que diariamente los critican. Cuando todo esto se presenta y el docente no está preparado emocionalmente para identificar la situación y enfrentarse a ella, es posible que en ellos se genere el síndrome de burnout o el malestar profesional, el cual hace que los docentes se tengan bajo desempeño laboral, más cansancio y se vea perjudicado su salud mental y física (Martínez y González, 2014).

La inteligencia emocional es una pieza clave para el mejoramiento de la salud mental de los profesores, ya que si se fortalecen en estas áreas son más aptos para enfrentarse a las situaciones generadoras de estrés y su desempeño mejoraría de una manera inimaginable (Restrepo Garizábal y Vallejo-Trujillo, 2018).

Con los resultados obtenidos se pudo verificar la hipótesis, según la cual los profesores que están emocionalmente bien, con emociones como la felicidad, tienen mejor rendimiento y mejor desempeño en el ámbito laboral y personal.

## Referencias bibliográficas

- Abril Martínez, C. A. (2019). Malestar docente y violencia escolar, una relación por definir: revisión documental de la década del noventa a la actualidad. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 12(1), 188-202. <https://doi.org/10.22335/rlct.v12i1.1045>
- Bermejo Oro, L.y Prieto Ursúa, M. (2005). Creencias irracionales en profesores y su relación con el malestar docente. *Clín. Salud*, (22), 45-64.
- Camacho González, H. M. y Padrón Hernández, M. (2006). Malestar docente y percepciones del alumnado. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 20(2), 209-230.
- Extremera, N. y Fernández-Berrocal, P. (2015). *Inteligencia emocional y educación: psicología*. Editorial Grupo5.
- Fierro, A. (1991). El ciclo del malestar docente. <https://rieoei.org/historico/oeivirt/rieo2a09.htm>
- Gutiérrez, O. y Linares y R. (2010). Satisfacción laboral y percepción de salud mental en profesores. *Revista Mexicana de Investigación en Psicología*, 2(1), 1-64.
- León-Rubio, J. M., Cantero, F. J., y LeónPérez, J. M. (2011). Diferencias del rol desempeñado por la autoeficacia en el burnout percibido por el personal universitario en función de las condiciones de trabajo. *Anales de Psicología*, 27(2), 518-526.
- Martel, M. y Martín Santana, J. (2019). Influence of socio-demographic profile of teachers on their levels of emotional intelligence and burnout. *Educacion XX1*, 22(2), 93-118. <https://doi.org/10.5944/educxx1.22514>
- Matud Aznar, M., García Rodríguez, M. y Matud Aznar, M. (2006). Estrés y malestar en el profesorado. <https://www.ijpsy.com/volumen6/num1/130/estr-y-malestar-en-el-profesorado-stress-ES.pdf>

Martínez-Abascal, M. (1997). Influencia de los factores cognitivos en el malestar docente. *Rev. de Psicol. Gral y Apli.*, 50(1), 137-144).

Martínez Otero, V. y Gaeta González, L. (2014). Entornos escolares saludables: prevención de riesgos psíquicos y promoción de la salud mental. *Revista Iberoamericana de Educación*, 66, 45-58.

Otero López, J.M. (2012). *Estrés laboral y burnout en profesores de enseñanza secundaria*. Ediciones Díaz de Santos.

Palomera, R., Gil-Olarte, P. y Brackett, M. (2006). ¿Se perciben con inteligencia emocional los docentes? Posibles consecuencias sobre la calidad educativa. *Revista de Educación*, 341, 687-704.

Ramos, J. y García, M. (2019). Hacia una propuesta para regular emociones negativas en docentes de matemáticas. En I. Pérez y D. García (eds.), *Acta latinoamericana de matemática educativa* (pp. 464-471). Comité Latinoamericano de Matemática Educativa.

Restrepo Garizábal, S. y Vallejo-Trujillo, S. (2018). Neurociencia y toma de decisiones: estrategias de avanzada en educación. [https://www.researchgate.net/publication/332696261\\_neurociencia\\_y\\_toma\\_de\\_decisiones\\_estrategias\\_de\\_avanzada\\_en\\_educacion](https://www.researchgate.net/publication/332696261_neurociencia_y_toma_de_decisiones_estrategias_de_avanzada_en_educacion)

Salovey, P. y Mayer, J. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.

## CAPÍTULO 3

# La satisfacción y su relación con el desempeño laboral

### Resumen

Este capítulo presenta resultados de la investigación *La conducta depresiva en relación con la salud mental y el desempeño laboral de los profesores universitarios de la ciudad de Medellín*, realizado por un grupo de investigadores pertenecientes a la Corporación Universitaria Americana quienes vieron la necesidad de aportar estrategias claras para el mejoramiento del desempeño académico, la calidad de vida y la productividad de los docentes universitarios, teniendo en cuenta lo anterior, la satisfacción laboral se convierte en una variable fundamental para analizar la calidad de vida del profesorado y ver cómo incide en su desempeño laboral. El capítulo presenta un análisis teórico sobre el impacto que pueden generar las condiciones y las competencias laborales en la satisfacción y el desempeño laboral y así determinar si existe correlación entre ambas variables. Para buscar la relación entre ambas variables, se revisaron estudios sobre condiciones laborales, cultura organizacional, clima organizacional, riesgos psicosociales para validar su impacto en el desempeño labora.

**Palabras clave:** clima organizacional, cultura organizacional, desempeño laboral, satisfacción laboral, riesgos laborales, síndrome de burnout, talento humano.

### Introducción

Las organizaciones empresariales enfrentan numerosos desafíos desde el punto de vista de la gestión del talento humano, quizás el recurso más importante de una empresa, ya que las organizaciones, al estar constituidas por personas, dependen de ellas para el cumplimiento de sus objetivos, esto se puede ver en cualquier industria ya sea el sector industrial, comercial o de servicios, cada organización cuenta con un

importante “recurso”, personas, y “sin personas las organizaciones no pueden hacer nada” (Chiavenato, 2009), estas deben ser direccionadas de la mejor manera constantemente.

La revolución digital, los tiempos agitados<sup>1</sup>, la súper población, la competitividad empresarial y muchos más factores, tanto internos como externos, puede influir en el desempeño laboral de las personas, además de repercutir notablemente en la anhelada rentabilidad que desea una empresa, tal como se mencionó, todas las organizaciones deben lidiar con esto y las universidades no son la excepción. Los desafíos del siglo XXI en la industria académica se caracterizan por hacer frente a numerosos cambios, la tecnología, la automatización y la era del conocimiento conlleva a que las organizaciones se transformen constantemente, para el caso de las universidades, los docentes, al ser el recurso humano más importante, son un caso de estudio bastante importante en materia de salud y desempeño laboral. Son ellos los actores principales en la entrega de resultados exitosos por parte de las entidades universitarias y en la preparación de las nuevas generaciones sociales para el mundo laboral se convierten en un caso de estudio obligado, esto se debe a que las tareas de un docente no se limitan a estar dentro de un aula de clase, a pesar de que la entidad les contrate con este fin, son múltiples las tareas que estos deben desarrollar, enfrentándose así a difíciles retos y competencias que sobrepasan meramente sus habilidades didácticas y pedagógicas, esto hace del docente un empleado desgastado y ello repercute en su salud física y mental, algo que conlleva a la disminución en su desempeño laboral.

La influencia y la importancia de la profesión del docente en las generaciones jóvenes hace que sea muy pertinente estudiar su caso, su motivación, su satisfacción laboral<sup>2</sup> y profesional y el motivo del su desgaste serán temas en los que se profundizará en el transcurso de ese artículo, partiendo de que esto influye directamente en su desempeño laboral y su desarrollo profesional y personal.

<sup>1</sup> El término usado para referirse al constante dinamismo y la misma aceleración social que lleva a cambios constantes en las empresas, tales como la revolución industrial, la revolución digital y la revolución de conocimiento.

<sup>2</sup> Un acercamiento conceptual al término nos indica que “la satisfacción es una función del grado en que las necesidades personales del individuo están cubiertas en la situación laboral” (teoría de las necesidades sociales), Martínez (2016).

Con el fin de tener un acercamiento a uno de los conceptos más trascendentales y complejos del ser humano, la satisfacción, es importante comprender que hay diferentes formas de apreciar la satisfacción, esta es tratada normalmente como el cumplimiento de las metas propuestas u objetivos cumplidos, pero si se hace un acercamiento conceptual desde un contexto laboral se puede definir como: “una función del grado en que las necesidades personales del individuo están cubiertas en la situación laboral” (Martínez, 2016), también se puede ver desde otro punto de vista y es la satisfacción profesional de los docentes. “La satisfacción profesional en función del grado en que las características del puesto de trabajo se ajustan a las normas y deseos de los grupos que el individuo considera como guía para su evolución del mundo y para su definición de la realidad social”. Merton (1964) contextualiza la satisfacción incluso dentro de un mismo espacio como dos conceptos totalmente diferentes, esto sin dejar de lado que ambos pueden afectar directamente el desempeño laboral de un empleado.

Tanto la satisfacción laboral como profesional dependen de numerosas variables, estas también repercuten indirectamente en su desempeño y conducen a otros aspectos psicológicos mucho más relevantes para la salud mental del docente, por ende, se ve necesario y sumamente importante ahondar en cada una de ellas y así enriquecer teóricamente la investigación sobre “las conductas depresivas en relación con la salud mental y el desempeño laboral de los profesores universitario en Medellín”.

## **Metodología**

Para el desarrollo del capítulo se recolectaron fuentes secundarias tomadas de sitios oficiales. Así mismo, el desarrollo de la investigación se basa en un enfoque mixto con recolección de información cualitativa basada tanto en entrevistas como en conferencias y cuantitativa utilizando encuestas, siempre dentro de un tipo descriptivo-fenomenológico. Es un proyecto no-experimental en tanto no se manipulan las variables ni se utiliza grupo control. El universo poblacional está conformado por profesores universitarios de la ciudad de Medellín, tomando una muestra representativa seleccionada con un método aleatorio por conveniencia.

## Consideraciones teóricas

### Estilo de vida de las organizaciones

Las organizaciones o las empresas se convierten prácticamente en un segundo hogar para las personas, estas generalmente cuentan con un estilo que adoptan a través del tiempo por parte de la misma empresas, todo partiendo de que cada organización cuenta con su propio ADN, Chiavenato (2009) indica que: “la cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra”; además Osorio (2018) menciona que “la cultura organizacional se convierte con el tiempo en un conjunto de significados que dan cuenta de lo que somos en el contexto organizacional, aun queriendo ser distintos, terminamos siendo más consecuentes con nuestra cultura de lo que imaginamos”.

Tradicionalmente, el comportamiento por el que se opta es motivado por conductas internas, busca que la empresa cree su propio estilo, esto es lo normal, sin embargo, a través del tiempo, situaciones externas también pueden influir en su creación; la aparición de las nuevas tecnologías poco a poco fueron generando nuevas necesidades para las organizaciones que debían ser competitivas en el mercado, esto sin duda genera un cambio cultural importante.

### El cambio cultural en las universidades

Al inicio del siglo XXI los cambios y las transformaciones que han surgido debido al internet y la tecnología han logrado incidir de manera exponencial en la cultura organizacional<sup>3</sup> de las empresas, las entidades universitarias no son ajenas a esto y en este orden de ideas, los cambios en las instituciones universitarias exigen día a día al empleado el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas mucho más específicas, lo que implican difíciles retos para sus docentes y administrativos que se ven afectados directamente. En Colombia, el modelo educativo ha evolucionado poco, sin embargo las necesidades

<sup>3</sup> La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra (Chiavenato, 2009).

de educarse en la sociedad han crecido, cada vez son más las personas que requieren de capacitarse y por ende la oferta de instituciones que cuentan con falencias no solo del momento actual sino de décadas atrás aumenta, esta misma situación genera que tomen la decisión de cambiar sus sistemas y procesos, lo que repercute directamente en la cultura organizacional del docente, quien termina buscando desesperadamente soluciones a la multiplicidad de funciones que implican dichos cambios, convirtiéndose así en un “docente supernumerario”.

## **Docentes supernumerarios: la causa de su estrés laboral <sup>4</sup>**

El término *supernumerario* viene del sector bancario y se utiliza para aquel empleado que cumple diferentes funciones de distintos departamentos dentro de su rutina laboral, esto se estipula contractualmente y por ende dicha persona tiene el conocimiento con anterioridad sobre sus expectativas laborales, entonces ¿cómo se puede relacionar este tipo de cargo con el de un docente universitario? Generalmente hoy en día las instituciones educativas buscan docentes con los que puedan suplir varios cargos al mismo tiempo, tareas académicas, administrativas y de investigación son los frentes que debe cumplir un docente en su jornada laboral, pero para muchos de estos dichas obligaciones superan no solo sus habilidades, sino su expectativa laboral y contractual, incidiendo así en su motivación, su satisfacción y en el clima y cultura de la misma empresa.

El estrés es otra consecuencia que se da a la multifuncionalidad a las que puede estar sometido un docente universitario; según la Organización Mundial de la Salud, el estrés laboral será la nueva epidemia del siglo XXI (Rodríguez, Guevara y Viramontes, 2017), además se calcula que la depresión asociada con el estrés de la vida moderna en el año 2020 será la principal aflicción (Revista Semana, 2020) del blog publicado llamado *Qué es el estrés* y según el último estudio sobre Salud Mental del Ministerio de Salud, el 23 % de la población colombiana padece de estrés. Es decir, alrededor de nueve millones de personas, sin lugar a dudas la cultura organizacional de las universidades es un punto de bastante relevancia para generar el clima adecuado para el docente y no repercutir dañinamente en su salud mental y su desempeño

<sup>4</sup> El estrés laboral es la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades (Stavroula, Griffiths y Cox, 2004).

laboral, tal como lo menciona Restrepo (2016) en su artículo de la revista *Innovación Empresarial*, “un clima laboral saludable propicia a que su personal tenga buena salud anímica y mental, sea más positivo, optimista de la vida y de las personas que lo rodean, sea más tolerante a las adversidades, este dispuesto a colaborar y ayudar en situaciones difíciles, se sienta más seguro de sí mismo y aporte todo su potencial en el buen desempeño de su labor”.

## Estado continuo de adaptación

De acuerdo con Chiavenato (2009), el estado continuo de adaptación es “la adaptación continua<sup>5</sup> a diversas situaciones, con el fin de satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional”; por esta razón hoy en día las empresas deben interesarse no solo por el contexto en el que se encuentran, también deben hacerlo por su ambiente interno (Restrepo, 2016) y así tratar de conseguir ese equilibrio emocional; para el caso de los docentes universitarios, las expectativas que tienen al desarrollar su profesión tienden a ser muy altas, lo que genera necesidades de diferentes rangos, según, Maslow (1943), en su artículo *A Theory of Human Motivación*, diferentes tipos de necesidades entre las que se encuentran: las fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización, el docente generalmente desarrolla frustraciones al no satisfacer diferentes necesidades, la satisfacción momentánea de tener un contrato y una expectativa laboral se puede ver perjudicada por encontrarse con una realidad de múltiples tareas con las que cuenta un docente que no son las que este esperaba; la incapacidad de suplir las necesidades de alto rango tiende a provocar problemas de adaptación; Chiavenato (2009) plantea que la adaptación de las personas varía dependiendo del contexto y de la persona misma, además nos trae a colación algo sumamente interesante y es que:

1. Una buena adaptación denota salud mental. Las personas mentalmente sanas tienen las siguientes características:
2. Se sienten bien consigo mismas.
3. Se sienten bien con otros.
4. Son capaces de enfrentar solas las exigencias de la vida.

<sup>5</sup> La adaptación al cambio es un término que utiliza el autor en su libro para referirse al equilibrio emocional que debe tener un empleado con los cambios constantes a los que se ven obligados para lograr la satisfacción necesaria en sus labores.

Lo anterior nos muestra que una persona con constante satisfacción puede generar buenos climas dentro de las organizaciones, y evidencia que un estado mental del docente puede no ser saludable e incidir directamente en el clima organizacional de la entidad educativa.

## La motivación y el clima laboral u organizacional

La motivación nos brinda numerosos puntos de vista, este es un concepto bastante tratado por distintos profesionales de la psicología; para las empresas este se convierte en un fenómeno fundamental para que sus equipos de trabajo mejoren sus relaciones y por defecto el clima de trabajo. A lo largo de los años, se ha percibido que el concepto de clima organizacional ha tomado fuerza en el desarrollo de la administración, debido a su impacto en la gestión y el desarrollo de las empresas (Restrepo, 2016). Para analizar a más profundidad es importante ver cómo se podrían aplicar las teorías que se encuentran, de una forma práctica en el mundo real; en la teoría se encuentran numerosas formas de cómo ayudar a crecer al colaborador, se destacan conceptos como: las recompensas no monetarias, el enriquecimiento de las tareas y la modificación de la semana laboral.

- Las recompensas monetarias, son una satisfacción a las necesidades básicas que plantea Maslow, donde se involucran factores fisiológicos que requieren de una satisfacción oportuna, esta suele ser la principal motivación para la consecución de un trabajo en el mundo actual, siempre y cuando la persona con el dinero cubra las necesidades existentes.
- Las recompensas extramonetarias, están relacionadas con las necesidades sociales o de estima que plantea Maslow, aquí el prestigio y el estatus son fundamentales para verlo como una recompensa, esta se vincula generalmente con el desempeño laboral.

El enriquecimiento de tareas se basa en la teoría de dos factores de Herzberg (1959), la cual indica que: “para conseguir que una tarea siempre tenga un efecto motivador es necesario adaptarla continuamente a los progresos del trabajador”.

Herzberg (1959) menciona la adaptación continua necesaria para

el progreso del trabajador en las anteriores recompensas y por ende obtener un buen desempeño laboral, esto puede verse incoherente con respecto a lo mencionado anteriormente con la multiplicidad de funciones que tienen los docentes, sin embargo, lo que propone Herzberg es generar crecimiento de manera “horizontal” o “vertical”; el crecimiento vertical se trata de realizar tareas más complejas e ir disminuyendo otras que son más simples; mientras la forma de hacerlo horizontalmente consiste en crear múltiples tareas de una misma complejidad sin disminuir la importancia de sus funciones. Como menciona Herzberg, estas impactan de una manera positiva al empleado, satisfaciendo las necesidades de mediano y alto rango de las que habla Maslow, sin embargo todo lo contrario a lo que puede suceder en la realidad. La actualidad de los docentes nos muestra una tendencia a la suma en múltiples tareas y funciones, muchas de ellas solo aumentan el tiempo de desgaste más no son un reto en sí para la persona, en otras ocasiones sus funciones cambian y estas se encuentran fuera de sus conocimientos y, más importante aún, de sus intereses, algo que lo que influye directamente en su satisfacción laboral y en muchas ocasiones en su salud mental.

Partiendo de lo anterior, inicialmente se deben comprender las competencias laborales y sus principales características, todo relacionado directamente con los docentes.

## **Tipos de competencias laborales**

Existen teorías que hablan de diferentes variables que se deben tener en cuenta para la definición de una competencia en el ámbito laboral. Spencer (1993) desarrolla una evaluación por competencias laborales, en donde plantean diferentes tipos de definiciones, todo de acuerdo a variables que se tienen en cuenta en el ámbito organizacional y psicológico. La definición en la que se basan para realizar todo el análisis es: “una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o desempeño superior en un trabajo o en una situación”. Para lograr comprender esta definición es necesario desglosarla en tres variables fundamentales:

- Característica subyacente: predice la conducta en una multiplicidad de tareas y situaciones en el trabajo, esta característica se encuentra

más relacionada con la personalidad del individuo.

- Causalmente relacionada: esta variable es quien entrelaza al individuo con el desempeño de la ejecución de la tarea.

Criterio referenciado: por último, el criterio referenciado es quien evalúa si la tarea ejecutada fue realizada de una manera correcta o incorrecta.

Se podría decir que la competencia es como el ser humano relaciona la motivación, sus aptitudes, sus intereses con el desempeño exitoso de una actividad. A pesar de esto, es una definición bastante amplia, ya que la personalidad de cada individuo es bastante diferente y por ende la definición de competencia podría variar según sea el caso; para profundizar en este aspecto se describirá qué tipos de características subyacentes existen en las personas.

De acuerdo a lo planteado por spencer (1993), en su libro *Evaluación de competencias en el trabajo*, existen cinco tipos: las características por motivos, por rasgos, por autoconcepto, por conocimiento y por destreza:

- Motivos: estas son competencias desarrolladas por personas que están acostumbradas al cumplimiento de objetivos, normalmente son exigentes con sus tiempos y se ponen metas desafiantes que se responsabilizan en cumplir.
- Rasgos: este tipo de competencias suelen denominarse como habilidades físicas en muchas ocasiones, puntualmente, la competencia de rasgos enfatiza en la capacidad de reacción que tiene una persona al realizar una actividad, lo que vulgarmente se le dice reflejos. También se pueden relacionar con la inteligencia emocional, ya que la capacidad de reaccionar a trabajos que tienen una alta dosis de estrés requiere de competencias de rasgos que son mucho más complejas como el autocontrol emocional para resolver situaciones complicadas.
- Autoconcepto: la competencia por autoconcepto se relaciona con las actitudes y la autoconfianza de la persona, generalmente son adoptadas por personas que tienen mentalidad de líderes.
- Conocimiento: el conocimiento es una competencia que suele ser compleja, esta se relaciona con los conocimientos técnicos que tenga la persona, por ejemplo, como los conocimientos de programación y desarrollo de un ingeniero en sistemas que son obtenidos mediante estudio riguroso en el tema.

- Destreza: la competencia de destreza está estrechamente relacionada con el conocimiento y son adquiridas a través de la práctica; retomando el ejemplo del ingeniero, este adquirió conocimientos específicos en un área, pero día a día con su práctica ha obtenido destrezas que le permiten realizar tareas de una manera más eficiente.

Las competencias tienen múltiples variables y dependen no solo del contexto sino de la misma persona (Spencer, 1993), por ende, desde el punto de vista laboral y en la selección del personal dentro de las universidades es importante analizar qué tipo de competencias son ideales para un docente, esto en un “mundo organizacional ideal” dentro de las instituciones, pero la realidad que se vive en la actualidad es diferente, tal como lo mencionan García Padilla, Escorcia Bonivento y Pérez (2017) en su artículo sobre el síndrome de burnout y sentimiento de autoeficacia en profesores universitarios, donde manifiestan que: “la presencia del síndrome de burnout en docentes universitarios, puede considerarse como un deterioro de la salud mental de estos, teniendo consecuencias negativas en su desempeño laboral.” Partiendo de la idea de que los docentes cumplen con diferentes actividades como investigación, funciones administrativas, además de la preparación de los cursos que dictan, en ocasiones se pueden sentir cansados y sin interés alguno de responder a las tareas que se le asignan a este fenómeno usualmente se le denomina síndrome de burnout.

## Síndrome de burnout en profesores universitarios

Villanueva, Jiménez, García, y Durán (2005) tal como se citó en García Padilla *et al.* (2017) mencionan que<sup>6</sup> el burnout o estrés laboral en los docentes se explica como una “disfunción entre las exigencias profesionales derivadas de la tarea docente y la capacidad del profesor para resolver las situaciones complejas, dinámicas y conflictivas que se dan en el medio escolar y que acaban traducándose en situaciones de desbordamiento y estrés”. Otras definiciones de teóricos nos dicen que el síndrome de desgaste profesional, más conocido como burnout, es un

<sup>6</sup> Así como el estrés se asocia a numerosas razones o causas, muchas de las que pueden pertenecer o no al ámbito de la vida cotidiana, las definiciones de burnout están vinculadas a la actividad profesional, por lo que se considera una forma de estrés laboral (Torreades, 2007).

estado de cansancio físico y emocional resultante de las condiciones de trabajo o sobrecarga profesional. Quien padece este síndrome, además de encontrarse cansado, desilusionado, malhumorado y hasta agresivo, se convierte de forma progresiva en mal trabajador. Ferrel, Pedraza, y Rubio (2009), con respecto a la docencia, indican que, puntualmente, dicho fenómeno es bastante común, en numerosos estudios se encuentra un alto nivel de presencia de burnout en este campo, docentes agotados emocionalmente, frustrados laboral y profesionalmente ven cómo su desempeño y productividad baja debido a las exigencias de un mismo mercado que busca constantemente ser más competitivo sin ver la afectación en la salud mental del docente, además de su bajo desempeño.

## Conclusiones

A partir de lo anterior, se podría decir que las entidades universitarias deben tener un proceso de bienestar para el docente mucho más estructurado, ya que estos se están viendo permeados por los cambios sociales y empresariales que hay en la actualidad, un buen proceso en el que se establezcan como prioridad las necesidades de medio rango del docente influirán notoriamente en la calidad de vida del mismo y sin lugar a duda esto repercutirá en un excelente desempeño laboral que se traduce a rentabilidad empresarial.

El burnout es una condición que ha crecido considerablemente, no solo los cambios empresariales para ser más competitivos aportan a este fenómeno, los mismos docentes o empleados al ser de generaciones nuevas son más propensos a llevar un estilo de vida que genere este tipo de afectaciones psicosociales, por esta razón, contar con herramientas de fortalecimiento profesional y manejo del estrés brindadas por bienestar del talento humano serían de gran ayuda para los docentes, además tal como se menciona en el artículo sobre el síndrome de quemarse en el trabajo (burnout) en docentes universitarios por Ferrel *et al.* (2009) es importante que los profesores hagan parte de la toma de decisiones en procesos de enseñanza y aprendizaje, creando así empoderamiento del cargo para construir contenido de máximo valor para el estudiante de la generación actual.

El estrés laboral sin duda podría disminuirse teniendo la certeza de

que el docente esté en el área en la cual se sienta competente y con un buen nivel de experticia, sin duda esto aumentaría su satisfacción laboral e incrementaría desempeño laboral.

A pesar de que el estrés sea un factor altamente influyente en la satisfacción y el desempeño laboral de los docentes, las variables que pueden afectar son numerosas, y se deben evaluar constantemente desde el área de talento humano herramientas que puedan apoyar con información relevante sobre las causas que estén generando depresión en los docentes y afectando su satisfacción laboral.

La investigación sobre las conductas depresivas en relación con la salud mental y el desempeño laboral en los profesores universitarios de la ciudad de Medellín, aportará gran valor para identificar factores que incidan al comportamiento depresivo de los docentes, herramientas de recolección de datos como el inventario de depresión de Beck (1961) y la escala de la felicidad de Alarcón (2006) convierte la investigación en una herramienta con información relevante para una toma de decisiones adecuadas que ayuden a la calidad de vida de los docentes universitarios, su satisfacción laboral, su desempeño productivo y los altos beneficios informativos para las instituciones, que podrán mejorar sus procesos y crecer empresarial y organizacionalmente en base a su principal materia prima, “el talento humano”.

## Referencias bibliográficas

Alarcón , R. (2006). *Desarrollo de una escala factorial para medir la felicidad*. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rip/v40n1/v40n1a10.pdf>

Beck, A., Epstein, N., Brown, G. y Steer, R. (1988). An inventory for measuring clinical anxiety. Psychometric properties. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 56, 893-897.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional, la dinámica de éxito en las organizaciones*. Mc Graw Hill.

Ferrel, R., Pedraza, C. y Rubio, B. (2009). El síndrome de quemarse en el trabajo (burnout) en docentes. *Revista de la Facultad de Ciencias de la Salud*, 7(1), 15-28.

- García Padilla, A., Escorcia Bonivento, C y Pérez, B. (2017). Síndrome de Burnout y sentimiento de autoeficacia en. *Propósitos y Representaciones*, 5(2), 65-126.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Herzberg, F. (1959). *Two Factor Theory*. Wiley.
- Martínez, I. C. (2016). La satisfacción laboral y profesional de los profesores. *Revista Lasallista Investigación*, 13(1), 214-226.
- Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Start Publishing.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Díaz de Santos.
- Merton, R. (1964). *Teoría y estructura sociales*. Fondo De Cultura Economica.
- Restrepo, S. (2016). Clima organizacional y su relación con el desarrollo. [https://www.researchgate.net/publication/323811973\\_El\\_clima\\_organizacional\\_y\\_su\\_relacion\\_con\\_el\\_desarrollo\\_humano\\_y\\_la\\_responsabilidad\\_social\\_empresa](https://www.researchgate.net/publication/323811973_El_clima_organizacional_y_su_relacion_con_el_desarrollo_humano_y_la_responsabilidad_social_empresa)
- Rodríguez, J., Guevara, A. y Viramontes, E. (2017). El síndrome de bournot en docentes. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2448-85502017000100045&lng=pt&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2448-85502017000100045&lng=pt&nrm=iso&tlng=es)
- Spencer, S. (1993). *Evaluación de competencias en el trabajo*. Santiago de Chile.
- Stavroula, L., Griffiths, A. Cox, T. (2004). *La organización del trabajo y el estrés* Universidad de Nottingham.

## CAPÍTULO 4

# La felicidad y su impacto en el desempeño laboral de maestros universitarios

### Resumen

El sistema nervioso humano, entre las muchas funciones y tareas que realiza, se ocupa de la emisión de emociones como estrategia mamífera adaptativa de supervivencia (Ekman, 1993) sostiene que el ser humano nace con seis emociones básicas y que todas ellas cumplen funciones adaptativas y de supervivencia para facilitar el aprendizaje. Los estudiantes y profesores universitarios no son ajenos a estas emociones y de forma especial las experimentan en el transcurso de sus carreras. La doctora Leticia Carreño, investigadora de la Universidad Autónoma del Estado de México en compañía de otros investigadores de diferentes países y universidades adelanta la investigación *Influencia de las emociones en el logro de los objetivos en estudiantes/profesores de la Facultades de Ciencias Administrativas y Contables (Corporación Universitaria Americana, Colombia) y Psicología (Universidad Autónoma del Estado de México)*” y ofrece aportes importantes al desarrollo de las siguientes líneas, así como los hallazgos de la investigación adelantada por los investigadores autores del presente libro en su proyecto relacionado con la depresión y el desempeño laboral de profesores universitarios, ambas investigaciones dan pie al presente capítulo donde se hace una reflexión teórica a sus postulados teóricos, sus ideas y posibles conclusiones.

Hipotetiza esa investigación que las emociones que más pueden afectar a los estudiantes y profesores son la depresión y la felicidad, y que estas se ven reflejadas directamente en la calidad de su producción académica, y de forma tangencial, en su autoestima. En estas investigaciones se identifican cuáles son los factores que causan felicidad y depresión en los estudiantes y profesores, y plantea métodos que promuevan la motivación y el estímulo a los estudiantes y profesores ayudándoles a culminar con éxito sus estudios superiores. Para ello utiliza unos instrumentos definidos y una metodología mixta

(cualitativa y cuantitativa) de la que se escribirá más adelante.

**Palabras clave:** administración, emoción, neurociencia, proceso para logro de objetivos, psicología positiva.

## Introducción

El presente capítulo de libro presenta avances teóricos y revisiones conceptuales relacionadas con la investigación *Influencia de las emociones en el logro de los objetivos en estudiantes/profesores de la facultad de Ciencias Administrativas y Contables (Corporación Universitaria Americana, Colombia)* y la *Facultad de Psicología (Universidad Autónoma del Estado de México)*, así como con la investigación *Depresión y su relación con el desempeño laboral en profesores universitarios* adelantada con profesores universitarios de diferentes instituciones de educación superior privadas. Dichos proyectos buscan identificar la influencia de las emociones felicidad-depresión (asociadas a la tristeza como emoción básica) para el logro de objetivos en estudiantes y profesores universitarios, identificando el nivel de felicidad y depresión en los estudiantes y profesores universitarios. Se documenta el desempeño académico de dichos estudiantes y profesores y se describen las características sociodemográficas en los estudiantes y profesores universitarios de ambas universidades. Una vez hecho esto se propondrá una estrategia de intervención que ayude al incremento su desempeño académico y su emoción de felicidad.

Lo que motiva esta investigación es el interés por identificar cuáles son las razones que hacen que las emociones de los estudiantes y profesores universitarios afecten o influyan en sus objetivos. Qué los pone felices y cómo esta felicidad se puede ver reflejada en su vida y en la actividad académica, teniendo como relación directa la obtención de alto desempeño académico reflejado unas calificaciones de alto nivel o, por el contrario, si es depresión, cómo puede esta emoción afectar los mismos campos. Con los resultados que se obtienen después de la recolección y estudio de datos con los diferentes estudiantes y profesores de las universidades Universidad Autónoma del Estado de México y la Corporación Universitaria Americana, así como de diferentes universidades privadas en Colombia, se diseñan e implementan

diferentes estrategias basadas en conceptos de la psicología positiva y la neurociencia para identificar los aspectos aportantes en las posibles dificultades que los estudiantes y profesores puedan tener, y así mostrarse fuertes ante las adversidad. De estas experiencias se reflexiona sobre la actitud frente a la vida y su relación con el mejoramiento de la calidad de vida. Se hace seguimiento permanente, así como acompañamiento constante que ayude al estudiante en el logro de mejores resultados y objetivos propuestos al inicio de las carreras universitarias.

## **Conceptualización sobre emociones y aprendizaje**

Al identificar y analizar la razón de estas emociones (felicidad y tristeza–depresión), se pueden fomentar hábitos y actitudes en estudiantes y profesores de México y Colombia de tal forma que se genere un impacto positivo, tanto en su calidad de vida como en sus logros académicos, en pro de su permanencia universitaria y, de igual manera, reducir el índice de deserción, que se observa como reto en las universidades en cuestión.

Las emociones humanas constituyen un campo muy estudiado, y de forma especial la felicidad y la depresión–tristeza. Se trata de descifrar la verdadera naturaleza y utilidad de estas emociones, sus causas y sus consecuencias en la vida cotidiana, así como la percepción que de ellas se tiene. En el caso de los estudiantes y profesores universitarios, qué elementos generan una u otra emoción en cuestión, qué los satisface, que los hace sentir realizados o por el contrario que los frustra, deprime o entristece. Para algunas personas la felicidad se encuentra en los bienes materiales o sociales como carros, casas, dinero, reconocimiento, incluso en ser el mejor de la clase o en algún ámbito de su vida; para otros la felicidad está más ligada a la familia, las relaciones sociales, las amistades, el disfrutar de un viaje o de un simple atardecer; cuando no son logrados estos objetivos, sean materiales o no, puede generarse una emoción de tristeza lo cual hace que las personas presenten ánimo deprimido, se afecte su autoestima, se deprime y no tenga autoestima y automotivación para seguir adelante.

La inteligencia emocional (Goleman, 1995) agrega luces conceptuales a la investigación y a este capítulo, pues presenta gran relevancia para la vida de las personas. El primer estudio sobre la inteligencia emocional salió en 1990 con Mayer y Salovey, pero no tuvo mucha importancia hasta 1995 cuando Goleman publicó su estudio, desde ahí, se pudo comprender cómo infería las emociones con la parte cognitiva de las personas, tal como se muestra en la investigación *El autoconcepto emocional, como factor de riesgo emocional en estudiantes y profesores universitarios* (Jiménez y López, 2008) en el cual resaltan una investigación realizada en una universidad de EE. UU. con un grupo de estudiantes y profesores universitarios. Aquellos con mayor puntaje en IE, tenía menos ansiedad social y depresión, lo cual les da mucha más seguridad en el contexto académico que los que presentaron menor puntaje (Salovey, Stroud, Woolery y Epel, 2002, citado en Jiménez y López, 2008). Para mejorar la inteligencia emocional en estas personas, se puede tener en cuenta la psicología positiva que estudia y comprende las fortalezas y las virtudes de los seres humanos, lo cual es una herramienta importante, ya que ayuda al ser humano a enfrentarse y entender las experiencias causadas por el dolor, la depresión y el sufrimiento, y con esto se puedan enfrentar con mayor efectividad y superación las adversidades que se les presenten (Jiménez y López, 2008).

Lo que nos llevó a hacer esta investigación es que los estudios de felicidad y depresión están poco enfocados en cómo pueden influir en la educación, específicamente en los resultados y objetivos de los estudiantes y profesores universitarios, lo cual, por razones poco concretas, son los más afectados por estas emociones. Se quería saber cómo podía afectar la depresión el rendimiento académico de los estudiantes y profesores, cómo podría bajar su promedio y si de alguna manera esto afectaría su motivación, capacidad de arriesgarse hacer proyectos o tareas que les parecieran difíciles y cómo afectaría su autoestima. También observar y evaluar los comportamientos de los estudiantes y profesores con emoción de felicidad: qué tan satisfechos se mostraban y su capacidad de riesgo a complicadas tareas. Con el fin de hacer seguimiento, utilizando la psicología positiva para que los estudiantes y profesores entiendan y puedan ver los problemas como algo positivo y poder seguir motivados a alcanzar los logros propuestos al inicio de sus carreras, y así llegar a un mínimo de estudiantes y profesores que se retiran por motivos emocionales.

## Metodología

Este estudio se realizó con estudiantes y profesores universitarios de la Corporación Universitaria Americana de Colombia y la Universidad Autónoma de México, el cual busca identificar las consecuencias que tienen estas emociones en los estudiantes y profesores. Es una investigación no-experimental, puesto que no se manipulan factores del entorno; utiliza un método mixto o totalizante (cuali-cuantitativo) que utiliza instrumentos cuantitativos por la implementación de test psicométricos, y cualitativas por la utilización de entrevistas y observación directa. La muestra fue de 450 estudiantes y profesores universitarios seleccionados de forma aleatoria no probabilística, que de forma libre y voluntaria quisieron participar del proyecto., estos estudiantes y profesores tienen edades entre 18 y 28 años, fueron estudiantes y profesores activos de la Universidad Autónoma de México y Corporación Universitaria Americana, ninguno padecía de psicopatología, ni consumía drogas psicoactivas y en la escala de inteligencia WAIS se encontraron en la normal.

<b>CI</b>	<b>Clasificación</b>
<b>130 o más</b>	<b>muy superior</b>
<b>120-129</b>	<b>superior</b>
<b>110-119</b>	<b>normal brillante</b>
<b>90-109</b>	<b>normal</b>
<b>80-89</b>	<b>subnormal</b>
<b>70-79</b>	<b>límitrofe (<i>borderline</i> o <i>fronterizo</i>)</b>
<b>50-69</b>	<b>deficiente mental superficial</b>
<b>49-30</b>	<b>deficiente mental medio</b>
<b>29 o menos</b>	<b>deficiente mental profundo</b>

Figura 10. Clasificación CI WAIS

Fuente: tomado de Lazarte (2016)

El proyecto de investigación tiene como variables dependientes: el rendimiento académico de los estudiantes/profesores/profesores; como variables independientes la felicidad o la depresión y la variable sociodemográfica como género, edad, estado civil, lugar de nacimiento, religión, ciclo académico, ocupación laboral, programa de estudio en formación, cursos desaprobados hasta la actualidad y grupo familiar. Las variables a tener en cuenta son:

- Variable independiente: la felicidad
- Variable independiente: la depresión
- Variable dependiente: rendimiento académico.

Variable sociodemográfica: edad de los estudiantes/profesores/profesores, género, lugar de nacimiento, religión, estado civil, programa académico y ciclo que esté cursando, grupo familiar, ocupación laboral.

Los instrumentos que se necesitarán para la recolección de datos son:

- Escala de felicidad, desarrollada en 2006 por Alarcón, la cual está compuesta por 27 ítems, en los cuales los más altos son las personas con reacciones de felicidad y los más bajos son personas con reacciones de depresión. La escala está dividida en cuatro partes: la primera es el sentido de la vida de la cual sus ítems son: 26, 20, 18, 23, 22, 02, 19, 17, 11, 07, 14; la segunda es la satisfacción con la vida de las cuales sus ítems son: 4, 3, 5, 1, 6, 10, la tercera la realización personal de los cuales sus ítems son: 24, 21, 27, 25, 25, 09, 08 y por último, la alegría de vivir, sus ítems son: 12, 15, 16, 13.
- Se utilizará la versión actualizada 2011 del inventario de medición de Beck.
- Cuestionarios para recolectar información sociodemográfica de los estudiantes/profesores/profesores.
- La escala de medición de felicidad de WAIS para adultos.

Y por último, la información que se obtenga, se procesará en el programa SPSS versión 23.

## **Resultados**

Con base en la propuesta investigativa se tiene cómo hipótesis, que las emociones pueden influir de gran manera en los estudiantes y universitarios, identificando como la depresión/tristeza pueden llegar a afectar la motivación y la obtención de los logros que dichos estudiantes y profesores se proponen al comienzo de sus carreras, ya sea por mal rendimiento académico, por situaciones personales o por estrés consecuencia de sobrecarga de trabajos o, por el contrario, influir positivamente si la emoción de los estudiantes/profesores es felicidad, al estar a gusto con el programa al que ingresaron y los objetivos alcanzados durante el tiempo de estudio. Estas emociones, pueden mejorar de la mano con la psicología positiva y la inteligencia emocional, dando un apoyo a estudiantes/profesores/profesores, para que vean sus dificultades como retos, los cuales deben superar, adaptándose a sus emociones, con el fin de que puedan solucionar con eficacia los problemas que se les presente durante su tiempo de estudios, lo cual mejorará también la calidad de vida ya que cada uno de los estudiantes/profesores encontrará respuestas claras a la adversidades que en algún momento puedan presentarse. De igual manera, se debe dar el acompañamiento necesario, para impulsar de motivación a los estudiantes/profesores para mejorar la motivación en cada uno de ellos, alargar su estancia en las instituciones de educación superior y reduciendo el índice de estudiantes/profesores que se han retirado.

## **Conclusiones**

La felicidad como emoción básica, inherente a los mamíferos en general y de forma particular a los mamíferos superiores entre los que se encuentran los seres humanos, guarda relación directa e influyente en las respuestas adaptativas y de supervivencia, Los seres humanos, por su desarrollo social y cultural, tienen dentro de sus conductas adaptativas y de supervivencia la educación formal de tal forma que las emociones presentan impacto importante en los resultados de la misma.

Existen emociones básicas de gran impacto, entre las que se encuentra la de felicidad. Esta emoción se relaciona de manera positiva con el logro académico en estudiantes y profesores universitarios tal como se evidenció en la investigación realizada con unas universidades de México y Colombia.

La psicología positiva como rama de las ciencias psicológicas y del comportamiento, tiene como objeto de estudio el desarrollo humano a través de las emociones, pensamientos y acciones armónicas y adaptativas, de tal forma que avala desde sus postulados la emoción de felicidad como coadyuvante en el logro de objetivos en estudiantes y profesores universitarios.

## Referencias bibliográficas

García Padilla, A., Escorcia Bonivento, C. y Pérez, B. (2017). Síndrome de burnout y sentimiento de autoeficacia en. *Propósitos y representaciones*, 5(2), 65-126.

Goleman, D. (2009). *Inteligencia emocional*. Kairós.

Mayer, J. y Salovey, P. (1990). *Inteligencia emocional*. OPU.

Ekman, P. (1993). Facial expression and emotion. *American Psychologist*, 48, 384-392.

Freitas-Magalhanes, A. (2019). *El código de Ekman: el cerebro, la cura y la emoción*. Feelab.

López, E. y Jiménez, M. (2008). El autoconcepto emocional como factor de riesgo emocional en estudiantes universitarios: diferencias de género y edad. [https://www.researchgate.net/publication/28232360\\_El\\_autoconcepto\\_emocional\\_como\\_factor\\_de\\_riesgo\\_emocional\\_en\\_estudiantes\\_universitarios\\_diferencias\\_de\\_genero\\_y\\_edad](https://www.researchgate.net/publication/28232360_El_autoconcepto_emocional_como_factor_de_riesgo_emocional_en_estudiantes_universitarios_diferencias_de_genero_y_edad)

## CAPÍTULO 5

# Maestro–líder en el contexto colombiano

### Resumen

El presente capítulo relaciona acciones y resultados observados a partir de la investigación *Conducta depresiva y su relación con la salud mental y el desempeño laboral en profesores universitarios de la ciudad de Medellín* y la revisión de investigaciones diversas previas donde se sostiene que se podrían existir diferencias significativas entre un gerente común, competente pero que carece de liderazgo, y el verdadero líder que obtiene resultados excepcionales. El esfuerzo debe direccionarse a encontrar e identificar primordialmente las características de liderazgo excepcional que pueden encontrarse en diferentes culturas del mundo. Adicionalmente, es necesario observar el efecto que causa el estilo directivo en diferentes organizaciones y culturas empresariales en lo relativo a su productividad. Podrían encontrarse elementos del liderazgo que son resultado de la cultura nacional, otros que dependen de las características organizacionales y tecnológicas de un sector determinado, y otros de naturaleza universal.

En el presente capítulo se comparten algunos resultados de una observación realizada a líderes excepcionales y a gerentes comunes, así como parte de los resultados obtenidos en la investigación *Conducta depresiva y su relación con la salud mental y el desempeño laboral en profesores universitarios de la ciudad de Medellín* adelantada en el marco de la convocatoria 850 presentada por la Corporación Universitaria Americana y aprobada por Minciencias. La diferencia entre líderes y gerentes se infiere de los resultados observados entre gerentes altamente productivos, excepcionales, que generan cambios emocionales en sus colaboradores, traducidos en motivación laboral, y el gerente bueno, medianamente productivo, que muestra resultados de sostenimiento para la empresa. Estas diferencias de manejo y resultados están íntimamente relacionadas con el entorno, es decir, la cultura de la región, la cultura de la organización y el entorno educacional donde el líder se formó o se desenvuelve, afectando directamente el desarrollo de dicha competencia.

**Palabras clave:** cultura, empresa, estrategia, líder, profesor, gerente.

## Introducción

A los líderes les corresponde un papel significativo en la creación del estado de ánimo de la sociedad, pueden servir como símbolos de la unidad moral de la sociedad y también pueden expresar los valores que mantienen una sociedad unida. Lo más importante es que pueden concebir y expresar metas que elevan a la gente por encima de sus cotidianas preocupaciones.

*John W. Gardner*

Es válido aclarar que una característica inherente del profesor universitario es el liderazgo, es decir, se parte de la base de que para ejercer el trabajo de docente, la persona posee entre sus competencias específicas y genéricas el liderazgo; se ha investigado la diferencia que existe entre líder, profesor y gerente en las empresas y particularmente en las empresas colombianas. Para definir esta diferencia se parte de la observación de comportamiento entre líderes gerentes y solo gerentes, lográndose identificar las siguientes pautas de comportamiento en los gerentes que son a su vez líderes: tuvieron un sueño o visión de futuro, tomaron riesgos, no solo no sintieron miedo de la crítica, sino que la favorecieron, fueron optimistas, estimularon el disenso, manejaron altas expectativas de los demás miembros de su equipo y de su comunidad (esperaban lo mejor de los otros), tuvieron olfato sobre el futuro, vieron las cosas a largo plazo, comprendieron y respetaron los intereses creados, es decir, no fueron en contra de los valores de la comunidad y desarrollaron alianzas estratégicas.

En Colombia hay una percepción generalizada sobre las diferencias entre el líder y el gerente. El concepto de liderazgo es muy semejante al que trae la literatura internacional (particularmente la de Estados Unidos), aunque se encuentran algunas diferencias de énfasis. Las razones para la semejanza son en parte la persuasiva influencia cultural angloamericana en Colombia, la estratificación social, la educación internacional, los medios de comunicación y los requerimientos profesionales del trabajo gerencial. Esta última es probablemente la razón más importante desde

el punto de vista teórico, que indica que por encima de determinantes socioculturales están los organizacionales, los correspondientes a un sector productivo, a las características de la profesión gerencial o los determinantes del desarrollo del sistema productivo.

Un líder excepcional tiene un estilo gerencial participativo, se distingue por una clara visión estratégica y establece políticas de personal orientadas por valores humanísticos y de desarrollo de la gente en su empresa. El segundo elemento hallado en el estudio, la importancia de una clara visión del futuro y direccionamiento estratégico hace la organización, ha sido menos estudiado pero es parte de una corriente muy importante en el desarrollo de la administración de empresas. Identificar y formular una estrategia se considera el trabajo más difícil y crítico de la organización, y es la responsabilidad de los presidentes y gerentes generales. El tema de la estrategia es la última materia en la carrera de administración de empresas. El tercer elemento central que resultó de la observación se refiere al manejo de recursos humanos en la organización. Las políticas de personal que resultaron asociadas con el comportamiento de líderes excepcionales fueron consistentes con el estilo gerencial democrático, un enfoque humanístico y preocupado por el bienestar del personal. En este punto, uno de los elementos cruciales encontrados fue la capacitación, el énfasis en el desarrollo de la gente en la empresa, el romper la rutina mediante la actualización y la apertura a nuevas ideas. Este factor motivador no ha sido excepcionalmente descrito en la literatura gerencial, aunque es una de las características de las empresas japonesas.

## **Acerca del liderazgo**

La definición de liderazgo tiene varios proponentes, por ejemplo “desempeño más allá de las expectativas” (Bass, 1985), “la capacidad de hacer cosas extraordinarias en las organizaciones” (Kousner y Pozner 1987), o Schein (1988; 1992) quien distinguió entre liderar y gerenciar, y concluyó que la función esencial de un líder es crear, desarrollar y administrar la cultura de la organización. Por cultura se pueden entender los pensamientos del mismo autor, para quien la cultura está constituida por las creencias o supuestos básicos que se comparten en una empresa, los cuales involucran tanto la visión y el

entorno en que va a subsistir la organización en el futuro, como sus requisitos y problemas de integración interna.

Para que un gerente sea a la vez líder, y de acuerdo con la observación de grandes personajes significativos en la historia (Jesús, Gandhi, Teresa de Calcuta, Hitler, Che Guevara, Bolívar, entre otros) se presentan características o elementos comunes, a saber:

- Tuvieron un sueño o visión de futuro
- Tomaron riesgos
- No solo no sintieron miedo de la crítica, sino que la favorecieron
- Fueron optimistas
- Estimularon el disentimiento
- Manejaron altas expectativas de los demás miembros de su equipo y de su comunidad (esperaban lo mejor de los otros)
- Tuvieron olfato sobre el futuro
- Vieron las cosas a largo plazo
- Comprendieron y respetaron los intereses creados, es decir, no fueron en contra de los valores de la comunidad
- Desarrollaron alianzas estratégicas

## Líder excepcional en Colombia

Gracias a la observación de varios líderes/profesores laborando en sus ambientes naturales, se lograron identificar algunas características o hábitos de comportamiento comunes, y de acuerdo con el logro de sus metas corporativas, los clasificamos como excepcionales (exitosos) o comunes (sostenibles).

Líder excepcional: este líder/directivo muestra hábitos de comportamientos que relacionamos con el éxito, a saber:

- Trabaja por objetivos
- Trabaja con la gente
- Convince, motiva, tiene carisma y don de gentes
- Infunde respeto, tiene y proyecta seguridad
- Es creativo (a).

Gerente común: este líder común muestra también hábitos de comportamiento que relacionamos con el cumplimiento básico de metas de trabajo, a saber:

- Se centra en lo operativo
- Utiliza su poder y autoridad
- Le dificulta llegar a las personas a su cargo porque no confía en ellas
- Muestra dificultades para visionar el futuro o anticiparse a los problemas.

Su motivación se basa más en el reconocimiento personal.

Los datos anteriores se resumen para mejor visualización en la tabla 2.

**Tabla 2. Líder excepcional, líder común**

<b>Líder excepcional</b>	<b>Líder/gerente común</b>
Estratégico, ve el conjunto	Visión de corto plazo
Trabaja con la gente	Individualista
Es flexible	Es inflexible
Ambicioso	Metas normales
Anticipa	Vive en urgencias
Tiene poder personal	El puesto le da poder

Fuente: elaboración propia

## **Elementos comunes entre empresarios/líderes colombianos**

La política y manejo de personal de los líderes sobresalientes empieza por *la selección de sus colaboradores*: ellos saben rodearse bien, tienen criterio para escoger a la gente, son buenos conocedores de las limitaciones y potencialidades de cada uno. Otra característica, que es a la vez parte del estilo gerencial, es su capacidad de desarrollar al personal en el trabajo mismo: al delegar y permitir errores, su gente aprende. El líder excepcional es un buen comunicador y difunde por la organización las políticas, los objetivos, las razones, los problemas que se viven en la empresa, lo cual es parte de la motivación del personal.

El segundo elemento característico de los líderes sobresalientes en la cultura colombiana es la *visión de futuro*. Ellos saben para dónde van, son claros en sus objetivos, se anticipan y son proactivos frente a su entorno, saben establecer prioridades y tomar decisiones oportunas. Los conocimientos sobre su área de actividades o negocio son importantes para el análisis y la solución de problemas de una manera innovadora y creadora, para ver las cosas de diferente manera y más allá de lo que ven los otros, para hacer los cambios necesarios, pues la innovación es un elemento central de la visión del futuro. La definición de estrategia a largo plazo la hacen de manera ambiciosa; son *soñadores de imposibles*, decididos, que visualizan oportunidades y asumen los retos en conjunto con su equipo. Esta característica de los líderes sobresalientes se perfila de una manera más nítida en los hombres, mientras las mujeres excepcionales parecen realzar más los aspectos interpersonales, emocionales, de carisma, que son parte tanto de las relaciones humanas como del estilo gerencial.

El tercer elemento esencial del liderazgo sobresaliente en Colombia lo constituye el *estilo gerencial o administrativo*, el cual se caracteriza por un trabajo en grupo, con sentido de equipo, asumir los cambios con vitalidad y espíritu positivo, capacidad de coordinar e integrar los intereses de todas las personas, ser muy estricto y exigente pero al mismo tiempo dar generoso reconocimiento al equipo y todo el crédito a quien se lo merece. La autoridad de los líderes sobresalientes en Colombia viene de abajo: ellos consiguen que la gente tenga poder (*empoderamiento*), creen en las capacidades y trabajo de su equipo, hacen autocrítica con apoyo al trabajo de los otros, consultan y animan al grupo a hacer sugerencias y cambios, motivan a asumir retos y a cometer errores. Este estilo gerencial se manifiesta así mismo en los momentos de crisis, cuando se ponen a prueba y aparecen los verdaderos líderes, de quienes se reporta que cuando recurren a la persuasión lo hacen sin imposiciones, para que la gente los siga hacia un bien común, con entusiasmo y espíritu de superación, para salir adelante, superando el problema.

Estos tres elementos esenciales del liderazgo sobresaliente en Colombia, las relaciones humanas, la visión del futuro y el estilo gerencial, aparecieron complementados por tres elementos secundarios: la

integridad personal, la capacidad innovadora ante las crisis y el trabajo por objetivos. La integridad personal comienza por la definición de un código ético y moral de trabajo; la gente siente que está actuando dentro de lo que es correcto y socialmente sano. Personalmente se les percibe como verdaderos, como auténticos: dicen la verdad y hacen lo que dicen. El líder en Colombia también guía por valores y la gente necesita creer en la sinceridad, la justicia y la consistencia de palabras y hechos. El líder organizacional sobresaliente en Colombia toma decisiones rápidamente en los momentos de crisis, basadas en su conocimiento del entorno y del sector en que se mueve, tomando algunos riesgos pero con seguridad, al plantear objetivos. Aun dentro de situaciones que no son críticas, el verdadero líder busca nuevas oportunidades, es proactivo ante el entorno, induce una positiva sensación de urgencia; al generar renovación y transformación radicales, rompe paradigmas y acepta el cambio de manera creativa.

La última característica del líder sobresaliente en Colombia, es su *planteamiento de objetivos*, muy altos y estimulantes, y el inducir un sentido de responsabilidad en el cumplimiento de metas.

## Metodología

La investigación *Conducta depresiva y su relación con la salud mental y el desempeño laboral en profesores universitarios de la ciudad de Medellín* se entiende en un enfoque cualitativo donde se “identifica la naturaleza profunda de las realidades, la dinámica de su estructura, aquella que da razón plena del comportamiento y las manifestaciones de una persona, una entidad étnica, social, empresarial” (Martínez, 2006, p. 128). El método de investigación será mixto, se utilizarán estrategias cuantitativas para la recolección de datos tipo test, y estrategias cualitativas tipo entrevistas y observación directa. Asimismo, el nivel de investigación será de tipo descriptivo (Fernández, Hernández y Baptista, 2014).

La población de estudio está conformada por los profesores de instituciones universitarias del sector privado ubicadas en la ciudad de Medellín, así como la revisión de fuentes secundarias y bibliográficas relacionadas con gerentes-líderes en diferentes empresas de la región.

La muestra será seleccionada por conveniencia no probabilística, la elección de estos se dará a partir de la participación voluntaria de los profesores que cumplan con las características sugeridas para la investigación (Kerlinger y Lee, 2001).

Para el desarrollo del proyecto se seleccionaron una serie de variables entre las que se cuentan con: comportamientos depresivos, emoción de felicidad o sensación de bienestar, desempeño laboral. También algunas variables sociodemográficas: género, edad, estado civil, lugar de nacimiento, religión, formación académica, formación profesional, grupo familiar, etc. Como instrumentos para la recolección de datos se seleccionaron entrevistas y encuestas, así como las ya mencionadas fuentes bibliográficas y fuentes secundarias.

## **Resultados**

De acuerdo a las pruebas utilizadas y aplicadas a la muestra, la revisión bibliográfica y el estudio de fuentes secundarias, se pueden presentar algunos resultados, a saber:

La OMS (2018) indica que la depresión afecta a unos 350 millones de personas y se tiene como la principal causa de dificultad adaptativa y laboral en todo el mundo. En estos informes la OMS indica que 350 millones de personas en el mundo la sufren.

La depresión es un trastorno del estado de ánimo que afecta tanto la mente como el cuerpo, tanto el ánimo como los pensamientos, incluso tiene relación directa con el comer, el dormir, el sexo y las relaciones interpersonales. De acuerdo con el reporte anual de salud de la OMS (2018), la depresión ocupa actualmente el cuarto lugar de morbilidad y se espera que para 2021 ocupe el segundo. Los trastornos del estado de ánimo, como la depresión, pueden causar gran sufrimiento afectando las actividades familiares, sociales, laborales y escolares.

En el contexto regional, se observa que la salud mental de los colombianos va en franco deterioro. En Medellín, de acuerdo a las cifras de la Secretaría de Salud (2017), se afirma que los trastornos mentales aumentaron 16 % llevando a más de 191 mil casos atendidos en 2016.

## Conclusiones

En Colombia hay una percepción generalizada sobre las diferencias entre el líder y el gerente. El concepto de liderazgo es muy semejante al que trae la literatura internacional (particularmente la de Estados Unidos), aunque se encuentran algunas diferencias de énfasis. Las razones para la semejanza son en parte la persuasiva influencia cultural angloamericana en Colombia, la estratificación social, la educación internacional, los medios de comunicación y los requerimientos profesionales del trabajo gerencial. Esta última es probablemente la razón más importante desde el punto de vista teórico, que indica que por encima de determinantes socioculturales están los organizacionales, los correspondientes a un sector productivo, a las características de la profesión gerencial o los determinantes del desarrollo del sistema productivo.

Un líder excepcional tiene un estilo gerencial participativo, se distingue por una clara visión estratégica y establece políticas de personal orientadas por valores humanísticos y de desarrollo de la gente en su empresa. El segundo elemento hallado en el estudio, la importancia de una clara visión del futuro y direccionamiento estratégico hace la organización, ha sido menos estudiado, pero es parte de una corriente muy importante en el desarrollo de la administración de empresas. Identificar y formular una estrategia se considera el trabajo más difícil y crítico de la organización, siendo la responsabilidad de los presidentes y gerentes generales. El tema de la estrategia es la última materia en la carrera de administración de empresas.

El tercer elemento central que resultó de la observación se refiere al manejo de recursos humanos en la organización. Las políticas de personal que resultaron asociadas con el comportamiento de líderes excepcionales fueron consistentes con el estilo gerencial democrático, un enfoque humanístico y preocupado por el bienestar del personal. En este punto uno de los elementos cruciales encontrados fue la capacitación, el énfasis en el desarrollo de la gente en la empresa, el romper la rutina mediante la actualización y la apertura a nuevas ideas. Este factor motivador no ha sido excepcionalmente descrito en la literatura gerencial, aunque es una de las características de las empresas japonesas.

En síntesis, se ha encontrado una definida congruencia entre las características del liderazgo excepcional en Colombia (que no resultan muy diferentes) y las halladas en otras culturas. Estos resultados resaltan la prevalencia de la cultura interna sobre la cultura externa, en las organizaciones, y la convergencia de fenómenos organizacionales dentro de la diversidad cultural del mundo.

## Referencias bibliográficas

- Alarcón R. (2003). Hallazgos y reflexiones sobre la psicología de la felicidad. *Teoría e Investigación en Psicología*, 11, 159-176.
- Alarcón, R. (2006). Desarrollo de una escala factorial para medir la Felicidad. *Revista Interamericana de Psicología*, 40(1), 95-102.
- Alarcón, R. (2011). *Psicología contemporánea. Ensayos*. Universitaria.
- Baessler J. y Schwarzer R. (1996). Evaluación de la autoeficacia: adaptación española de la escala de autoeficacia general. *Revista Ansiedad y Estrés*, 1(2), 1-7.
- Buss, D. M. (2000). The evolution of happiness. *American Psychologist*, 55, 15- 23.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de investigación*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1989). *Administración de recursos*. McGraw-Hill.
- Strauss, G. y Sayles, L. R. (1986). *Problemas humanos de la administración*. Prentice-Hall.
- Werther, W. B. y Davis, K. (1996). *Administración de personal y recursos humanos*. 4.ª ed. McGraw-Hill.

## CAPÍTULO 6

# Liderazgo y su relación con el clima y la cultura organizacional

### Resumen

El presente capítulo busca comprender las principales problemáticas que ha traído la aplicación inadecuada de conceptos como liderazgo, clima y cultura organizacional en el desarrollo y crecimiento de las entidades. Conforme lo anterior, este capítulo abordará uno a uno estos posibles casos y finalmente buscará integrar algunas consideraciones que permitan evitar este tipo de prácticas a fin de consolidar una estrategia de crecimiento que permita garantizar el éxito de la organización.

**Palabras clave:** liderazgo, clima organizacional, cultura organizacional, personas que trabajan.

### Introducción

Como se ha dicho a través del presente estudio, el liderazgo constituye la función vital de cualquier organización, pues todos los procesos que se desarrollan en ellas y que tienen por finalidad consolidar un determinado bien o servicio de calidad ha de estar orientado por un equipo de trabajo que ha logrado dinamizar a través de acciones concretas un resultado que da cuenta de la existencia de una serie de líderes que comprenden la importancia trascendental que tiene el desarrollo cultural como el crecimiento personal, pues en realidad, si se trata de bienes materiales o de servicios que se ofertan a una determinada comunidad, ambos procuran el bienestar personal y, por ende, aportan al progreso de la cultura. Ahora bien, el progreso humano que se ha logrado está respaldado por la idoneidad, inteligencia, eficiencia, creatividad y liderazgo de ciertas personas que han logrado configurar formas y estilos de vida cada vez más dignos y amigables con las personas.

En este sentido, se podría indicar incluso que hoy día hay organizaciones que dentro de su gestión no han logrado comprender la importancia de reestructurar sus procesos a fin de contribuir a preservar el medio ambiente, o bien, a humanizar sus servicios, o también a pensar un poco más en sus integrantes a fin de considerarlos como seres humanos y no como medios o instrumentos al servicio de las funciones que cada vez degradan más su dignidad.

Todavía, el uso de la obsolescencia programada en muchas organizaciones que desarrollan productos da cuenta de la poca aprehensión de liderazgos efectivos y funcionales, pues se evidencia con ello que el interés de la organización procura el bienestar y la rentabilidad como función vital que dinamiza acciones que van en detrimento del ambiente y que no se dan a la tarea de innovar por temor al cambio.

Sobre este asunto hay que advertir que una de las principales problemáticas que se observan en las organizaciones en relación con una aplicación inadecuada del liderazgo tiene que ver con la no apertura al cambio, pues se debe comprender que el mundo es cambiante y constantemente exige adaptación a nuevas realidades, las cuales van condicionando a las organizaciones a buscar nuevos mercados, nuevos bienes y servicios que ofrecer, actualización de tecnología, actualización del personal, entre otros. Cambios que, en definitiva, debe conocer y promover el líder, por tanto, mientras una organización procure motivar en sus líderes la disposición de evaluarse constantemente en procura del mejoramiento continuo, se estará frente a una institución que camina a la vanguardia, aspecto que evidenciará la existencia de un liderazgo transformacional e incluso transaccional, en donde se puede encontrar un estilo de capital humano dinámico y con apertura a las innovaciones y necesidades que exigen los contextos sociales.

En este sentido, indica Chiavenato (2009), que:

En un mundo en clara transformación y cambio, donde la competitividad es la base fundamental del éxito, las organizaciones actuales necesitan un cambio interno continuo y la innovación para poder seguir surfeando sobre las olas inquietas del océano de transformaciones rápidas y

sucesivas. Si el grado de cambio externo fuera mayor que el interno, la organización se volvería lerda y obsoleta, y sería superada. Para mantenerse en la cresta de la ola, las organizaciones deben emplear todos sus medios y recursos en una actuación holística e integrada, a través de las personas (p. 10).

En efecto, se deduce que en el contexto del cambio surge una exigencia aun mayor para toda organización, a saber: la competitividad. En consecuencia, se asevera que gracias a la motivación que inspira el líder en su equipo de trabajo es que se pueden lograr las metas y propósitos de la organización, aspecto que desde una inadecuada aplicación del liderazgo puede repercutir de forma negativa y generar problemas tales como estrés laboral, desmotivación, deserción laboral, entre otros factores. Síntomas o fenómenos que reflejan la sumisión constante que el equipo debe tener hacia el líder, pues la relación que se logra entablar con estos subordinados es vertical, por tanto, el líder se muestra como una persona que solo da órdenes, que busca obediencia, que persigue un resultado sin intentar ejecutar acciones diferentes, que castiga y premia, que se constituye en la cabeza visible del equipo. Esto no favorece la delegación de funciones, ni deja participar en la toma de decisiones, es decir, la competencia la asume como un reto personal y se dirige a exigir el cumplimiento de las funciones de cada uno, razón por la cual se vislumbra un equipo no articulado, no integrado, que no tiene espacios para el esparcimiento ni mucho menos para el conocimiento y las relaciones interpersonales.

Seguidamente, esta falta de empoderamiento por parte del líder a fin de promover la integración del equipo y la competitividad deja mucho que desear de una organización, ello debido a que no se aprovechan los talentos, habilidades y competencias que tiene cada miembro del equipo, situación que podría significar una nueva forma de hacer las cosas mejorando procesos, pues tal como lo afirma Chiavenato (2009), “una organización crea ventaja competitiva cuando hace algo que los competidores encuentran difícil de copiar. Esa ventaja competitiva es sustentable cuando los competidores no consiguen copiar nada de lo que la organización logra hacer” (p.10).

Ahora bien, el líder no puede suponer un obstáculo para la organización,

todo lo contrario debe constituirse en ejemplo a seguir formando líderes competentes, creativos, visionarios y con alto sentido de pertenencia, por ende, no delegar funciones, no hacer parte de las tareas y funciones y sobre todo no tener apertura para la toma de decisiones en equipo suponen un retroceso para la organización que se verá reflejado lentamente en el desarrollo y crecimiento de la entidad, ello debido a que si bien “el liderazgo no es lo que distingue a las mejores organizaciones de aquellas que sólo son buenas. Lo importante es la continuidad del liderazgo a lo largo del tiempo” (Chiavenato, 2009, p. 98).

Asimismo, otro aspecto que se debe tener en cuenta respecto de la inadecuada aplicación del liderazgo tiene que ver con la no promoción de valores y principios por parte del líder a fin de constituirse en ejemplo o modelo a seguir dentro de la organización. Este aspecto es trascendental debido a que el líder debe inspirar confianza, credibilidad, seguridad, idoneidad, carisma, respeto y sobre todo competencia y habilidad para saber actuar en momentos de tensión o que suponen la existencia de conflictos. Por ende, una forma inadecuada de aplicación del liderazgo la constituye la existencia del desequilibrio o el inadecuado manejo de las emociones.

En otras palabras, el líder debe ser una persona con una correcta e impecable inteligencia emocional, pues es el modelo a seguir, la persona que encarna la orientación de las acciones y de las metas, razón por la cual su forma de pensar y de actuar deben ser coherentes con su proyecto de vida y sobre todo con las decisiones que toma o que pone a consideración del equipo. En palabras de Chiavenato (2009), Zárate, T. y Matviuk, S. (2012) se debe recordar que:

La inteligencia emocional está ligada al conocimiento de las emociones propias y ajenas, su magnitud y a sus causas. La habilidad emocional significa saber dirigir los sentimientos para mejorar el desarrollo personal y la calidad de vida. El aprendizaje emocional permite saber cómo, dónde y cuándo expresar los sentimientos y cómo estos afectan a otros. También ayuda a las personas a asumir la responsabilidad por los efectos de sus sentimientos, además de que favorece el espíritu de comunidad (p. 160).

Finalmente, tal y como lo sugieren Mumford, Zaccaro, Connelly y

Marks (2000), cuando se habla del rendimiento del líder organizacional, se debe recordar que este se sustenta a través del desarrollo de tres habilidades o destrezas indispensables, a saber:

Habilidades para la solución de problemas complejos, habilidades para construir la solución de esos problemas y habilidades de juicio social. Es importante resaltar que para ello requiere a menudo de complejas habilidades sociales, no solo las tradicionales, como las de persuasión y negociación, sino que además debe tener desarrolladas las habilidades de juicio social y de toma de decisiones, ya que les permite a los dirigentes adaptarse a los demás y crear un consenso para lograr un objetivo o visión (p. 164).

A tal efecto, el no desarrollo de estas habilidades o destrezas por parte del líder en la organización representa otra aplicación inadecuada del liderazgo en relación con el desarrollo y crecimiento de la entidad a la que pertenece.

En este orden de ideas, gracias a la habilidad para solucionar problemas complejos se pone a prueba su capacidad resiliente, es decir, su disposición para sobreponerse a las adversidades que le presenta el día a día a fin de crear soluciones efectivas que permitan solucionar los problemas sin necesidad de poner en riesgo la organización, todo lo contrario, utilizando su experiencia, idoneidad y el capital humano para constituir en equipo toma de decisiones que procuren salir del problema de la mejor forma posible. Seguidamente, en cuanto a las habilidades para construir la solución de los problemas, se pone a prueba la capacidad que tiene de delegar funciones o tareas, de motivar su equipo y de transmitir e inspirar confianza y seguridad.

Finalmente, en cuanto a la habilidad de juicio social, esta permite que el líder pueda acercarse a las personas con un conocimiento de ellas que le facilita comprender sus necesidades, competencias, habilidades, logros, fortalezas y debilidades. Este juicio social le permite juzgar de forma adecuada sobre la toma de decisiones que asume y sobre todo respecto de las funciones que delega a otros, pues es una herramienta que constituye tanto la experiencia que tiene del grupo como su cercanía o unidad.

En la figura 11 se presentan algunos de los factores negativos que comporta la aplicación inadecuada del liderazgo en el desarrollo y crecimiento de las entidades, a saber:

**APLICACIÓN INADECUADA DEL LIDERAZGO**  
**"en el desarrollo y crecimiento de las entidades"**

**CONLLEVA**

**No apertura al cambio por parte del líder**  
**No permitir la competitividad**  
**No promoción de valores y principios por parte del líder**  
**El inadecuado manejo de las emociones por parte del líder**  
**El no desarrollo de habilidades para la solución de problemas complejos**  
**El no desarrollo de habilidades para construir la solución de los problemas**  
**El no desarrollo de habilidades de juicio social**

Figura 11. Aplicación inadecuada del liderazgo

Fuente: elaboración propia.

## Metodología

Se realizó un análisis de contenido de la bibliografía sobre el tema, que permitió la reflexión sobre aplicación inadecuada del liderazgo, clima y cultura organizacional, seguidamente se presenta aplicación inadecuada del clima organizacional en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, por último se aborda aplicación inadecuada de la cultura organizacional en el desarrollo y crecimiento de las entidades, y se emiten las conclusiones respectivas.

## Desarrollo

### Aplicación inadecuada del clima organizacional en el desarrollo y crecimiento de las entidades

Cuando se habla de clima organizacional se está haciendo referencia según Toro (1998) a un conjunto de “percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. Se trata del resultado de un proceso perceptivo individual y de un subsiguiente proceso cognitivo primario” (p.70).

Cabe destacar que el clima organizacional se encuentra constituido por todas aquellas formas de interacción que se evidencian en la relación laboral tanto entre los trabajadores como entre estos y la organización, por tanto, estas relaciones dan origen al denominado ambiente laboral, razón por la cual se deduce que todo ambiente laboral refleja el clima de las organizaciones.

Seguidamente, constituir relaciones armónicas o procurar que existan en el ambiente laboral es indispensable para determinar el clima de las organizaciones, situación que bajo una aplicación inadecuada de este aspecto se podría aseverar que pueden surgir al interior de la comunidad aspectos tales como estrés, acoso, presión laboral entre otras.

De esta forma, comprender las necesidades del equipo de trabajo, entender las dinámicas de los grupos y subgrupos que cohabitan en el mismo espacio, proporcionar y respetar el horario laboral y las demás condiciones básicas del contrato de trabajo, así como proporcionar estímulos, ascensos, conceder permisos, brindar ayudas y consolidar convenios interinstitucionales para el beneficio del personal, favorece un óptimo clima organizacional.

Ahora bien, dentro de una orientación inadecuada del clima organizacional, se puede afirmar que esto genera como resultado un estancamiento de la organización, ello debido a que no se han generado estrategias para fortalecer el sentido de pertenencia adecuado que favorezca el desarrollo y crecimiento de la entidad a través de los bienes y servicios que ofrece.

En efecto, lo anterior da cuenta de una gestión administrativa inadecuada o descontextualizada, tendiente a tratar a los trabajadores como medios y no como personas, por tanto, se deja entrever que con la inadecuada aplicación del clima organizacional también se ha descuidado la consolidación de líderes capaces de gestionar estrategias de cambio dentro de la organización que posibiliten proyectarla de adentro hacia afuera, impactando primero en las necesidades del personal como capital base del desarrollo de las metas y objetivos misionales que se han trazado.

Se debe recordar que igualmente, una inadecuada aplicación y comprensión del clima organizacional no permite que la entidad pueda alcanzar sus metas a corto y mediano plazo, pues el sustento de las funciones y acciones que se ejecutan al interior de esta se representan a través de las personas que la integran, razón por la cual si no existe una preocupación por brindarles un ambiente adecuado para el desarrollo de sus actividades, estas terminarán por desmejorar la calidad de los servicios que esta ofrece, y con ello la misma competitividad del mercado terminará por hacerla desaparecer.

Para Chiavenato (2009), la motivación individual se refleja en el clima de la organización. Las personas se adaptan continuamente a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional. Esto se puede definir como un estado continuo de adaptación, en el cual no se busca simplemente satisfacer las necesidades primarias, sino más bien las de orden superior (p. 260).

En este orden de ideas, el clima organizacional no solo define el ambiente a través de las relaciones interpersonales, sino que también posibilita la consolidación de una serie de valores y principios que poco a poco se constituyen en una forma de vida o en una forma de ser que caracteriza a los integrantes de la comunidad, razón por la cual una manera inadecuada de aplicar o promover este clima consiste en no permitir que los procesos de socialización tengan lugar en la entidad, situación que supone la creación de fronteras, muros, barreas, cubículos u oficinas cerradas, aspecto que deja entrever la apropiación de espacios desde el uso exclusivo, el uso de jerarquías o escalas de poder a través de mandos o jefes que parecen ser líderes pero que en realidad se comportan como personas autoritarias, difíciles de acceder a fin de ser escuchados o tenidos en cuenta, con expresiones bruscas, poco cercanas y sin compañía.

Aspecto anterior que desde el liderazgo que se viene gestando actualmente en las organizaciones, implica la configuración de un clima organizacional más renovado, actualizado, libre y visible. En otras palabras, el clima organizacional debe suponer comprender que cada miembro de la comunidad es un ser que hace parte de la familia o empresa, razón por la cual puede disponer del espacio a fin

de desempeñar sus funciones con normalidad y tranquilidad, e incluso su espacio puede trascender las barreras físicas del lugar en donde se encuentra la sede para la que sirve, pues con la flexibilización del trabajo, el clima organizacional supone que cada integrante es responsable de sus funciones y bajo el principio de la buena fe, da cuenta de ellas no solo porque es su deber sino porque su empoderamiento y sentido de pertenencia a través de la vivencia de los valores institucionales le permiten ser ético y actuar con rectitud y autonomía.

Finalmente, se debe hacer mención acerca de que una inadecuada aplicación del clima organizacional va en detrimento de aspectos tales como:

- El aprovechamiento de las habilidades y fortalezas del personal
- La valoración de los procesos organizacionales
- La estabilidad de los trabajadores
- El aprovechamiento de los recursos
- El sentido de pertenencia
- El trabajo en equipo
- La consecución de las metas y objetivos
- La vivencia de los valores colectivos
- El cumplimiento de la misión y visión institucional
- La política de calidad que propende por ofrecer un servicio adecuado y ajustado a las exigencias del medio.

Asimismo, se debe considerar que:

El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades (Chiavenato, 2009, p. 261).

A continuación, se resumen estos aportes a través de la figura 12.

## APLICACIÓN INADECUADA DEL LIDERAZGO "en el desarrollo y crecimiento de las entidades"

### CONLLEVA

No construir relaciones armónicas o evitar que existan  
No comprender las necesidades del equipo de trabajo  
No generar estrategias para fortalecer el sentido de pertenencia institucional  
Tratar a los empleados como medios y no como personas  
No permitir que la entidad pueda alcanzar sus metas a corto y mediano plazo  
No aprovechar las habilidades y fortalezas del personal  
No valorar los procesos organizacionales  
No brindar estabilidad a los empleados  
No aprovechar los recursos con los que cuenta la institución  
No fortalecer el trabajo en equipo  
No promover la vivencia de los valores colectivos  
No motivar el cumplimiento y visión institucional

Figura 12. Aplicación inadecuada del clima organizacional

Fuente: elaboración propia.

### Aplicación inadecuada de la cultura organizacional en el desarrollo y crecimiento de las entidades

La cultura es sin lugar a duda una forma de vivir, de sentir, de pensar y sobre todo de manifestarse que tiene cada ser humano en el contexto en el que habita, ello debido a que cada país, territorio o comunidad tiene la condición natural de constituir fundamentos que definen la forma de comportarse y de vivir con los demás.

En este sentido, la cultura como construcción de las personas refleja la identidad y el sentido de pertenencia que estas tienen a través de la definición y vivencia de valores, principios, normas y comportamientos ajustados a la ética, a la moral y sobre todo a la dimensión social y política. Conforme a lo anterior, las organizaciones que hacen parte fundamental del desarrollo de las sociedades se constituyen en verdaderas construcciones culturales y debido a ello se puede deducir que como están integradas por personas, la misma definición y vivencia de la una cultura denominada organizacional no es ajena a su razón de ser como entidad, ya sea de carácter público o privada.

Para Chiavenato (2009), el primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa.

Conforme a lo anterior, se debe recordar que aspectos tales como los valores institucionales, la misión, la visión, el lema, la marca, los servicios ofertados, el escudo, el himno, la bandera, los colores institucionales, insignias, entre otros, ayudan a consolidar en el medio la denominada cultura organizacional, razón por la cual una inadecuada aplicación de esta en cuanto a estos elementos anteriormente mencionados podría representar el no posicionamiento de la organización en el medio como una entidad reconocida, segura y seria.

En este orden de ideas, se debe aseverar igualmente que hay otros aspectos que coadyuvan a la cultura organizacional en relación con la promoción del sentido de pertenencia, a saber: *el reconocimiento y valoración de la historia de la organización, el conocimiento de los líderes que han acompañado su proceso de crecimiento, los cambios que han permitido mejorar la prestación de los servicios*, entre otros.

En efecto, también cabe señalar que desde la inadecuada aplicación de la cultura organizacional se configura el problema de la poca identificación de los trabajadores con la entidad, ello debido a que no contextualizar los hechos más relevantes de su historia no favorece comprender su razón de ser, su misión social y su proyección a largo plazo. Consecuentemente, no destacar y mostrar los cambios que se han construido supone olvidar la importancia que cobra valorar los aportes de los líderes que han hecho mejorar los procesos, el desempeño y por ende la misma entidad en clave de desarrollo y progreso.

Si bien, la cultura se teje entre todos los miembros de la organización, deben ser los líderes que se encuentran dentro de ella los que deben promover una cultura organizacional por medio de la cual cada integrante sepa muy bien cuál es el papel que cumple allí, qué se espera de él y hacia qué objetivos debe encaminar su competencia, saber o servicio, de lo contrario, al no promoverse una cultura de forma óptima, cada persona normalmente definiría unos aspectos valorativos para orientar su comportamiento y sus responsabilidades y dicha entidad marcharía a merced de lo que los integrantes logren constituir de forma personal.

Seguidamente, la inadecuada aplicación de la cultura organizacional influye tanto en el liderazgo como en el clima laboral de la entidad, por tanto, si esta primera no se vivencia de forma correcta, se verán entorpecidos los procesos que se gestionan desde los diferentes equipos de trabajo y por ende el ambiente laboral se tornará tenso.

De modo contrario, se puede concluir que la orientación adecuada del clima organizacional implica tener en cuenta darle relevancia en la organización a aspectos tales como: el comportamiento de los trabajadores, la definición de una serie de normas que regulen el ambiente laboral, la vivencia de valores, la creación de una filosofía institucional, la disposición de reglas y por supuesto, la definición de un clima para la vivencia la aprehensión de una sana convivencia. En palabras de Chiavenato (2009), lo anterior se constituye en los siguientes términos, a saber:

La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización. La cultura organizacional tiene seis características principales:

1. Regularidad de los comportamientos observados. Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
2. Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores dominantes. Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
4. Filosofía. Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los trabajadores o al público.
5. Reglas. Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
6. Clima organizacional. La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los destinatarios y proveedores, etcétera (p. 126).

Según estos fundamentos, se debe asentir destacando la idea de que si al interior del organización hay una inadecuada aplicación o vivencia de la cultura organizacional, esta se ve reflejada en alguno o en varios de estos elementos, es decir, se daría lugar a una relativización de comportamientos y de formas de comunicación no ajustadas al lenguaje común de la entidad, aspecto que terminaría por confundir al público respecto de la prestación de un servicio o, bien, que podría suponer malestar entre los mismos grupos de trabajo debido a que no hay concertación y coherencia en lo que se dice.

También se podría reflejar desconocimiento de las normas y por ende comisión de conductas contrarias al bienestar de la comunidad, poniendo en riesgo con ello la vivencia de los valores dominantes o de los principios que orientan la razón de ser de la organización. Aunado a lo anterior, se puede observar igualmente la no aprehensión de la filosofía institucional y con ello el no cumplimiento de las políticas de calidad, o bajo el supuesto del desconocimiento de las creencias, acciones concretas que van en contra de la misma orientación organizacional.

Finalmente, teniendo en cuenta que según Marulanda, López y Cruz (2018), “la cultura organizacional es considerada como el factor influyente en la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional” (p. 3), se debe insistir que por una inadecuada aplicación de dicha cultura se pone en riesgo la posibilidad de consolidar la experiencia acumulada que tiene la organización para proyectarse en el medio, razón por la cual se ve afectado su desarrollo y crecimiento tanto en el corto como en el largo plazo.

## **Conclusiones**

Se concluye al indicar que si hay una inadecuada aplicación del clima organizacional o del liderazgo, y viceversa, los problemas a los que se verá sometida la organización podrán hacerla experimentar una profunda crisis que, incluso, podría generar su lenta desaparición, ello debido a que el mercado cada vez exige más de las entidades y por otro lado, en cuestiones laborales, hay una protección más fuerte a los trabajadores cuando se logran evidenciar procesos que van en detrimento de sus condiciones mínimas e irrenunciables en el trabajo.

Conforme lo anterior, sugiere la figura de los líderes, entenderlos como promotores del desarrollo cultural y sobre todo asumirlos como responsables del progreso de los pueblos. En consecuencia, se debe concluir que gracias a estas personalidades que lograron impactar diferentes ámbitos del ser y del saber, se han logrado gestar los principales fundamentos epistemológicos que sirven como presupuesto de la enseñanza y que a su vez sustentan el desarrollo cultural de todas las naciones.

Igualmente, se debe concluir que aun en la actualidad, la figura del líder implica la aprehensión y el desarrollo, no solo de habilidades intelectuales sino también la vivencia de principios y valores. Respecto de las habilidades se hace referencia a los saberes específicos que cada líder logra obtener a partir del estudio de las ciencias o disciplinas. En lo que respecta a la vivencia de principios, se deben estimar como indispensables el ejercicio de la autonomía, la voluntad, la valentía, la responsabilidad, entre otros, y en cuanto a los valores, se dirá que hay una responsabilidad ética que el líder debe asumir en relación con el grupo de trabajo que lidera, la cual debe promover a través del desarrollo de la comunicación, la solidaridad, la confianza, la seguridad y la tolerancia, el denominado ejemplo de vida, ello debido a que es el líder quien constituye un ejemplo a seguir, y por tanto, una de sus tareas ha de estar encaminada en formar nuevos líderes.

Seguidamente, se debe concluir que actualmente el patrón de conducta que se establece a nivel social y organizacional busca fomentar la creación de un hombre, de un líder capacitado para enfrentar los desafíos que le impone el medio respecto al conocimiento de la realidad, sin embargo, estos desafíos implican asumir el liderazgo como una forma de vida indispensable para vivir acorde con las exigencias del medio cultural en el que se habita.

Para quien ejerce el papel de líder ha de ser una obligación personal estar al día con el desarrollo del contexto del cual se hace parte, es decir, debe conocer muy bien no solo el equipo y la organización que lidera sino también, debe aprender a ser visionario, ello toda vez que la única forma que tiene de estimular a su equipo hacia el progreso es a través del empoderamiento de los retos que le sugieren las dinámicas sociales.

Igualmente, se debe concluir que las responsabilidades que asumen los líderes tiene que estar unificadas con la misión de orientar nuevos caminos que conduzcan a mejorar los procesos, siendo lo primero el ejercicio práctico de la optimización de procesos al interior de las entidades o instituciones de las que se hace parte, implicando con ello intervenir la propia existencia como condición indispensable para motivar el cambio, pues como se ha dicho anteriormente debe dar ejemplo a los demás y para ello el primero llamado a asumir dichos cambios ha de ser el líder.

Lo anterior permite concluir que entre los conceptos de líder y liderazgo se entreteje un relación directa puesto que desde la facultad de ser líder se predica la acción activa de una persona con una serie de cualidades determinadas que lo disponen a servir y sobre todo a guiar, orientar, encausar, dirigir y motivar a otros, mientras que del concepto liderazgo se deduce una organización en donde se justifica la presencia del líder, su actuación y el acostumbrado ejemplo de vida o comportamiento ajustado a la coherencia entre sus palabras y acciones.

Ahora bien, se debe aclarar que el liderazgo igualmente puede ser comprendido como una serie de acciones encaminadas a fortalecer a los miembros de una comunidad, por tanto, se debe concluir que actualmente una de las principales cualidades y metas de un líder ha de estar encaminada lograr instaurar una cultura de liderazgo por medio de la cual se pueda motivar el equipo a hacer parte de los procesos de formación en liderazgo. Por tanto, se concluye que una de las tareas del líder frente a los retos que supone el mundo contemporáneo lo disponen a compartir sus conocimientos y sobre todo a aprender a manejar sus emociones, conservando una actitud de apertura al cambio, conciliadora y de resiliencia.

Finalmente, la aplicación inadecuada del liderazgo, clima y cultura organizacional y las posibles problemáticas que surgen para el desarrollo y el crecimiento de las entidades, se debe concluir que en el desarrollo de procesos tales como el liderazgo, el clima y la cultura organizacional, se muestra con fortaleza en el medio respecto de los servicios educativos que ofrece a la comunidad, en este sentido, desde la percepción que tienen los trabajadores acerca de estos aspectos,

la organización se muestra como una entidad que se preocupa por el bienestar laboral de sus miembros, de forma tal que constantemente motiva en ellos la revisión constante de los procesos que lideran a fin de empoderarse de una cultura que favorezca el mejoramiento continuo.

## Referencias bibliográficas

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Marulanda, C., López, L. y Cruz, G. (2018). La cultura organizacional, factor clave para la transferencia de conocimiento en los centros de investigación del Triángulo del Café de Colombia. *Información Tecnológica*, 29(6), 245-252.
- Mumford, M., Zaccaro, S., Connelly, M. y Marks, M. (2000). Leadership Skills: Conclusions and future directions. *Leadership Quarterly*, 11(1), 155-170).
- Raineri, A. (2006). Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile. *Revista Abante*, 9(1), 3-33.
- Ritter, M. (1999). *Cultura organizacional*. La Crujía Ediciones.
- Salazar, F. et al. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista ACIMED*, 20(4). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004).
- Toro, A. F. (1998). *Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional*. CINCEL. Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional.
- Zárate, T. y Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 89-102.

## CAPÍTULO 7

# Impacto de los jefes en la creación de cultura en las organizaciones

### Resumen

En los estudios realizados por la Organización Mundial de la Salud, se ha podido demostrar que las enfermedades de salud mental, como la depresión, se han visto fuertemente reflejadas en los docentes universitarios, los cuales demuestran una baja productividad cuando ejercen su labor (Sieglin y Ramos Tovar, 2007). Lo que se ha diagnosticado como malestar docente, que es generado por factores sociales que afectan directamente las emociones de los docentes, lo que los lleva al desánimo laboral hasta el punto de querer desertar del cargo. Para dar solución a esto se plantean estrategias de *coaching* y de educación emocional para los docentes (Ramos Silverio y García, 2019). El doctor Santiago Restrepo, investigador y docente de la Corporación Universitaria Americana, acompañado de otros investigadores avanzan en el proyecto *La conducta depresiva en relación con la salud mental y el desempeño laboral en profesores universitarios de la ciudad de Medellín* con relación a este, en el presente capítulo se realiza un estudio bibliográfico donde se estudian las causas y posibles conclusiones, teniendo como hipótesis que el estrés y la depresión se evidencian de forma constante en los docentes universitarios, lo que lleva afectar su rendimiento laboral y hasta el abandono del mismo. El presente proyecto buscará identificar las causas que generan estrés y depresión en los docentes universitarios de la ciudad de Medellín, con el fin de generar estrategias que ayuden a prevenir y promocionar acciones que influyan de manera positiva en la calidad de vida, mejorando así el desempeño laboral.

**Palabras clave:** ansiedad, burnout, *coaching*, estrés, depresión, docentes.

## Introducción

El presente capítulo está basado en la investigación *La conducta depresiva en relación con la salud mental y el desempeño laboral en profesores universitarios de la ciudad de Medellín*, realizada por investigadores de la Corporación Universitaria Americana de la ciudad de Medellín, la cual muestra avances teóricos sobre la salud mental de los docentes universitarios que se ven afectados por los diferentes factores que giran en torno a esta profesión.

Teniendo claro que el bienestar psicológico de los docentes es de suma importancia para que el ambiente laboral-educativo sea saludable y productivo, lo que ha llevado a generar una serie de estudios con factores que puedan alterarles la salud mental, en los cuales está incluido el ambiente laboral, el bajo rendimiento académico de los alumnos, la baja remuneración, las creencias y doctrinas que tienen, demostrando cómo esto influye en el comportamiento y en la generación de emociones a la hora de desempeñarse en sus labores, ya que es uno de los sectores de servicio que presentan la tasa de estrés y ansiedad más alta, afectando así la satisfacción laboral (Gutiérrez, 2010).

Esteve (2015), considera que los docentes tienen mayor flujo de estresores psicosociales, debido a que desempeñan una doble labor, como docentes y en sus hogares, este tipo de comportamientos son más evidentes en mujeres de 32-42 años. Como solución a lo anterior, Ramos Silverio y García plantean los pilares del *coaching* para mejorar la salud mental de los docentes que padecen de depresión y el síndrome burnout por los factores a los cuales se tienen que enfrentar diariamente.

## Conceptualización sobre la salud mental en los docentes universitarios

Las enfermedades psíquicas ocupan el primer lugar de mortalidad en el mundo, y entre las más comunes se encuentran el estrés, depresión, agotamiento, ansiedad y la paranoia, lo que hace que los docentes se encuentren desmotivados, con poca energía y desilusionados por el ambiente laboral poco digno, hasta el punto de querer renunciar al cargo (Gutiérrez, 2010).

A principios del siglo XXI, la Organización Mundial de la Salud (OMS) informó sobre la creciente cifra de las enfermedades psíquicas y mentales en la población trabajadora, las cuales incluyen adicción a las drogas, depresión, intentos de suicidio y demencia como principales causas de los problemas psicosociales de los docentes, producidas por el cambio en el sector económico que incluye, el crecimiento de contratos laborales inestables, reducción de los niveles de remuneración, violencia laboral e inequidad en las calificaciones (Sieglin y Ramos Tovar, 2007), también vale aclarar que el abuso de medicamentos tranquilizantes puede incidir en el deterioro de la salud mental de los docentes (Gutiérrez, 2010). Sieglin y Ramos Tovar (2007) demuestran que estos factores se ven reflejados en el desempeño dentro de la organización, en el clima laboral y en las relaciones personales, elevan los niveles de estrés, impiden a los docentes manejar estos factores actuales y los que se presenten en el futuro.

En la comunidad docente se ha visto el aumento de situaciones que generan estrés, las que se ven reflejadas fuertemente en los conflictos de convivencia, lo que va ligado a la insatisfacción con las actividades que les corresponde en su labor, al mal compañerismo y el mal comportamiento de los alumnos, creando así apatía, sensación de aburrimiento y pesimismo en los docentes. Estos factores se catalogan como “malestar docente” lo que hace que la salud mental y física de los mismos se vea afectada (Gutiérrez, 2010).

## **El síndrome de burnout reflejada en los docentes universitarios**

La Fundación Médico Preventiva (FMP), institución colombiana encargada de la administración de riesgos profesionales y prestación de servicios relacionados con la salud a los docentes universitarios en Antioquia, reveló un estudio para los primeros tres meses del año 2004, identificando que las enfermedades más frecuentes en la población docente son afecciones cardiovasculares, osteomusculares, infecciones gastrointestinales y, por último, mentales. Los pacientes docentes fueron diagnosticados con depresión leve y diferentes trastornos de adaptación, ansiedad, pánico, depresión, emociones inestables y altos niveles de estrés que afectan su profesionalismo. Estos factores aparecen en diferentes grados y son relacionados con el síndrome de

desgaste profesional, lo que se interpreta con el síndrome burnout (Restrepo et al., 2006).

Se entiende como burnout la reacción a una situación que genera estrés, específicamente en la demanda de la docencia (Bermejo-Toro, 2007) el cual, se representa como un estresor crónico, con cansancio físico y mental, indiferencia ante otras personas e inconformidad con su profesión (Bermejo Oro y Prieto Ursúa, 2005). Siendo esto una respuesta al trabajo y las actividades que requieren acercamiento con personas como lo son el trabajo social, la educación, la enfermería y la psicología (Restrepo-Ayala et al., 2006). Estos factores antes mencionados, representados como estresores laborales (EL), muestran un significativo riesgo psicosocial a los docentes universitarios conllevándolos a que tengan dificultad para adaptarse al entorno en que se desempeñan y manifiesten trastornos del sueño (Rodríguez-Martínez et al., 2018).

El síndrome de burnout todavía no aparece como en la clasificación de enfermedades de la OMS, por lo que a las personas afectadas con este síndrome se les diagnostica con los síntomas que reflejan interviniendo en el momento adecuado, con el fin de que la enfermedad no avance y tenga peores consecuencias (Restrepo-Ayala et al., 2006).

## **Estresores laborales**

Estresores laborales o riesgos psicosociales, tienen que ver directamente con la organización y el entorno, los cuales afectan la calidad de vida laboral y propician el daño en la salud física y mental de los docentes (Restrepo-Ayala et al., 2006). Estos factores hacen que algunos autores categoricen a la docencia como una profesión de riesgo en comparación con otras profesiones, con base a estudios realizados recientemente, los cuales muestran que entre el 60 % y 70 % de los docentes manifiestan estrés laboral en varias ocasiones y que el 30 % se diagnostica con el síndrome de burnout (Bermejo Oro y Prieto Ursúa, 2005). Este síndrome es una de las causas del malestar laboral en los docentes por la fuerte presión y a veces incoherencias por parte de los administrativos, los alumnos y la sociedad en general. Aunque es válido aclarar que este síndrome no afecta a todos los docentes, sino a los que se muestran más vulnerables ante los acontecimientos patogénicos, a

eventos que generen estrés (Fierro, 1991).

En la investigación realizada por Linares y Gutiérrez, se utilizaron las dos subescalas que consta de 17 reactivos enfocados en la subescala de salud mental deficitaria (SMD) y 12 para salud mental (SM), también se evaluaron los ingresos, la relación entre compañeros, el trabajo, la supervisión. A continuación se mostrará los resultados obtenidos.

Con los resultados obtenidos en los estudios, se puede determinar que uno de cada cinco docentes no está satisfecho laboralmente, teniendo como resultado que en total el nivel de satisfacción es medio. También se encontró que los docentes que dictan clase primaria, mostraron un mayor deterioro en la salud mental y mayor nivel de salud mental deficitaria comparados con los docentes de secundaria y educación superior (Gutiérrez, 2010). Con esto Martínez (1977) asegura que los docentes no son lo suficientemente capaces para hallar la manera de mantener el control ante los eventos imprevistos diariamente. Polaíno-Lorente (1992), menciona la adecuación que se debe tener en cuenta cuando se presenten los imprevistos y poder modificar rápidamente la respuesta sobre la situación que con frecuencia se presenta y no se logran controlar, esto se presenta en el aula, categorizándolo como “ámbito estresante”, en el cual afectaría en el esfuerzo de los docentes y los logros que se puedan obtener. Ayudando a que los docentes condicionen así las expectativas, las emociones y la forma de comportarse (Martínez-Abascal, 1997).

Por otro lado Selye (1956) habla sobre el estrés, donde presenta diferentes problemas que manifiestan las personas al adaptarse en condiciones fundamentales y difíciles que provienen de las relaciones personales. Este autor los clasifica en dos unidades, la primera es el distrés que tiene que ver con el dolor y la angustia, afectando directamente la salud de las personas; por otro lado está el eustrés el que protege la salud de las mismas, identificando las emociones y buscando una solución óptima a la causa que genero dicho estrés.

## **Teoría neuroendocrina sobre el estrés**

Otra investigación complementaria a la de Selye, determinó que la teoría neuroendocrina con base al estrés, afirma que se produce una

respuesta para todas las emociones, el estrés se interpreta como un factor psicológico que complementa los elementos que amenazan el equilibrio de los docentes social y psicológicamente (Pena, 2005).

Se deben tener en cuenta los cambios sociales que recrean una nueva presión en los docentes, ya que la creencia es que las escuelas son las únicas responsables de la educación de los alumnos, incluyendo los valores básicos, los cuales deben inculcarse en el hogar. Por otro lado, está el poco apoyo y respeto que se evidencia hacia los docentes que se ha deteriorado con el paso de los años, modificándose así su papel en la sociedad. El principal problema se sitúa en la formación académica que recibieron para el rol de docente, la cual no está actualizada con las nuevas tecnologías para la adaptación en la nueva era, y la buena ejecución que demanda la sociedad (Esteve, 2015). Lo que demuestra que aún se están formando docentes para dar clases en un ambiente educativo casi inexistente (Camacho González y Padrón Hernández, 2006). Por ende, están expuestos a trabajar desmotivados y estresados, lo cual no es solo un problema personal, sino también social siendo el estrés uno de los motivos por los cuales las personas desertan de sus labores como docentes por causa de la acumulación de factores desfavorables psicosocialmente que convierte a la docencia en una categoría con riesgo para la salud de aquellos que se desempeñan en esta área (Martínez Otero Pérez y Gaeta González, 2014).

La personalidad de los docentes es tan importante como el rol que desempeñan, el cual demanda un fuerte nivel de autoestima, ya que una persona con una autoestima equilibrada es capaz de aceptarse a sí mismo y también a los demás, esto se ve reflejado en la baja autoestima de los docentes los cuales ponen en manos de la sociedad y de la retribución monetaria su valor y reconocimiento de su desempeño (Alonso Fernández, 2014). Según Fernández, es lo que lleva a la autocrítica, comparación y competitividad tensa frente a otros docentes, lo que se define como una neurosis asintomática, lo que ayuda a que la depresión aparezca en docentes. Se pudo deducir que los docentes que presentan estos síntomas tienen una historia clínica con patología depresiva antes de desempeñarse en su labor.

## Hipótesis según Ramos Silverio y García

Ramos Silverio y García proponen como solución al malestar docente un acompañamiento guiado por los pilares de *coaching*, el cual ayude a los docentes a ser conscientes de la realidad que están pasando para que así: 1. Reconozcan las emociones negativas que los están obstaculizando 2. Identifiquen la situación donde se desarrolla 3. sean conscientes de que todo puede cambiar si se controlan las emociones 4. Logren el cambio positivo en medio del acompañamiento, entendiendo que la regulación de estas es la capacidad para manejar las emociones de la mejor manera, tomando conciencia de la relación emoción-acción y tener buenas estrategias para afrontar estas situaciones (Ramos Silverio y García, 2019).

## Conclusiones

Basados en la propuesta de investigación y con la información recolectada en estudios bibliográficos, se puede concluir que enfermedades como la depresión en los docentes universitarios pueden tener un gran impacto en el buen desarrollo de su rol por la presión y responsabilidad que adquieren a la hora de enfrentarse a los estudiantes, ya sea por las críticas o el bajo desempeño de los mismo, lo que puede verse reflejado al momento de impartir las clases en las diferentes instituciones en las que laboran.

Se tiene cómo hipótesis que un buen acompañamiento constante a los docentes, con el fin de educarlos en torno al funcionamiento y control de las emociones ayudará a manejar y a estabilizar los niveles de estrés y depresión (Restrepo Garizabal y Vallejo-Trujillo, 2018), se entiende como educación la forma en la que se incorporan las personas generando comportamientos para la adaptación en la sociedad de forma consciente e intencionada (Restrepo, 2018), buscando así, que los docentes sepan identificar y enfrentarse a las situaciones que les generen estrés o puedan desestabilizar su estado anímico, lo que ayudaría a la permanencia en la profesión, buen rendimiento laboral y disminución de las enfermedades por causa del estrés y la depresión, garantizando el mejoramiento de la calidad de vida de los docentes.

## Referencias bibliográficas

- Alonso Fernández, F. (2014). Una panorámica de la salud mental de los profesores. *Revista Iberoamericana de Educación*, 66, 19-30. <https://doi.org/10.35362/rie660375>
- Bermejo-Toro, L. (2007). Variables cognitivas mediadoras en el malestar docente. *Mapfre Medicina*, 18(1), 4-17.
- Bermejo Oro, L. y Prieto Ursúa, M. (2005). Creencias irracionales en profesores y su relación con el malestar docente. *Clín. Salud*, 16(1), 45-64.
- Camacho González, H. M. y Padrón Hernández, M. (2006). Malestar docente y percepciones del alumnado. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 20(2), 209-230.
- Esteve J. (2015). Malestar docente. <https://www.feandalucia.ccoo.es/andalucia/docu/p5sd9615.pdf>
- Fierro, A. (1991). *El ciclo del malestar docente*. <https://www.oei.es/historico/oeivirt/rie02a09.htm>
- Gutiérrez, O. Inares y R. (2010). Satisfacción laboral y percepción de salud mental en profesores. *Revista Mexicana de Investigación en Psicología*, 2(1), 1-64.
- Martínez-Abascal, M. (1997). Influencia de los factores cognitivos en el malestar docente. *En Rev. De Psicol. Gral y Apli.*, 50(1), 137-144.
- Pena, M. (2005). Prevención del estrés psicosocial del profesorado mediante el desarrollo de competencias emocionales: el programa P.E.C.E.R.A. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 19(3), 115-136. <https://doi.org/10.17151/luaz.2015.40.18>
- Martínez Otero Pérez, V. y Gaeta González, L. (2014). Entornos escolares saludables: prevención de riesgos psíquicos y promoción de la salud mental. *Revista Iberoamericana de Educación*, 66, 45-58.

- Ramos, J. y García, M. (2019). Hacia una propuesta para regular emociones negativas en docentes de matemáticas. En I. Pérez y D. García (eds.), *Acta latinoamericana de matemática educativa* (p. 464-471). Comité Latinoamericano de Matemática Educativa.
- Restrepo-Ayala, N. C., Colorado-Vargas, G. O. y Cabrera-Arana, G. A. (2006). Desgaste emocional en docentes oficiales de Medellín. *Revista de Salud Pública*, 8(1), 63-73. <https://doi.org/10.1590/S0124-00642006000100006>
- Rodríguez-Martínez, M., Tovalín-Ahumada, J., Gil-Monte, P., Salvador-Cruz, J. y Aclé-Tomasini, G. (2018). Trabajo emocional y estresores laborales como predictores de ansiedad y depresión en profesores universitarios mexicanos. *Información Psicológica*, 115, 93. <https://doi.org/10.14635/IPSIC.2018.115.11>
- Restrepo Garizábal, S. y Vallejo-Trujillo, S. (2018). Neurociencia y toma de decisiones: estrategias de avanzada en educación. [https://www.researchgate.net/publication/332696261\\_NEUROCIENCIA\\_Y\\_TOMA\\_DE\\_DECISIONES ESTRATEGIAS\\_DE\\_AVANZADA\\_EN\\_EDUCACION](https://www.researchgate.net/publication/332696261_NEUROCIENCIA_Y_TOMA_DE_DECISIONES ESTRATEGIAS_DE_AVANZADA_EN_EDUCACION)
- Restrepo, S. R. (2018). Bullying y las afectaciones neurocognitivas en los procesos de aprendizaje. En S. Vargas Amézquita (comp), *Neuroeducación: trazos derivados de investigaciones iniciales*(p. 90-106). Unac.
- Sieglín, V. y Ramos Tovar, M. E. (2007). Estrés laboral y depresión entre maestros del área metropolitana de Monterrey. *Revista Mexicana de Sociología*, 69(3), 517-551. <https://doi.org/10.22201/iis.01882503p.2007.003.6104>

## CAPÍTULO 8

# Aprendizaje innovador y desempeño del docente universitario

### Resumen

En este capítulo se examinan los niveles de madurez digital, las competencias digitales de los docentes y la aplicación de metodologías de aprendizaje efectivas. Para el análisis se realiza una compilación bibliográfica que permite extraer conclusiones respecto a los modelos educativos y a las competencias digitales de los docentes universitarios y su desempeño laboral. La transformación digital es un aspecto que toca todos los procesos y componentes de la educación; los procesos administrativos, los docentes, las metodologías de aprendizaje, los canales de comunicación, entre otros aspectos, son los que resaltan en la inmediatez debido a la situación y a las necesidades actuales, sin embargo, esta es solo la puerta de entrada al verdadero reto y compromiso que tienen las universidades con los estudiantes de las nuevas generaciones; allí la posición del docente, los objetivos de aprendizaje, las metodologías utilizadas y la tecnología son esenciales para el cumplimiento de las expectativas tanto de los estudiantes como las necesidades del mercado laboral. A continuación, se describe cómo las competencias digitales y la falta de planeación pueden incidir en el desempeño laboral de los docentes, identificando las problemáticas de la innovación dentro del modelo de negocio educativo. Para buscar la relación entre las variables y extraer conclusiones, se revisaron conceptos como evaluación docente, competencias digitales, metodología de aprendizaje, objetivos de aprendizaje y entornos de aprendizaje *online*.

**Palabras clave:** competencias digitales, metodologías de aprendizaje, objetivos de aprendizaje, felicidad, transformación digital.

## Introducción

Tanto el entorno local como el global han cambiado, la educación superior ha sido una de las muchas industrias impactadas con la llegada del Covid-19. La transformación digital dejó de ser un lujo para convertirse en una obligación en cualquier entorno educativo que desee sobrevivir en el mercado. Sin duda, este punto ha sido un tema del que se ha hablado bastante en los últimos tiempos, e incluso venía haciendo eco desde hace ya varios años en el sector de la educación superior.

La transformación digital es un aspecto que toca todos los procesos y componentes de la educación, los procesos administrativos, los docentes, las metodologías de aprendizaje, los canales de comunicación, entre otros aspectos que son los que resaltan en la inmediatez debido a la situación y a las necesidades actuales, sin embargo, esta es solo la puerta de entrada al verdadero reto y compromiso que tienen las universidades con los estudiantes de las nuevas generaciones. Los objetivos de aprendizaje, las metodologías utilizadas y la tecnología son esenciales para el cumplimiento de las expectativas tanto de los estudiantes como las necesidades del mercado laboral.

Uno de los principales actores es el docente, su papel es fomentar el aprendizaje del estudiante para llevarlo a una práctica profesional de manera efectiva. Esto requiere, no solo tener el conocimiento necesario para enseñar conceptos, sino también la capacidad para promover el autoaprendizaje y el pensamiento crítico en el estudiante. La etapa universitaria es un momento en el cual no solo se deben adquirir conocimientos técnicos sobre la profesión, la capacidad que tenga el docente y la institución educativa en la creación de objetivos y metodologías de aprendizaje efectivas, sin duda, marcarán la diferencia en el resultado final del estudiante. Para ello, entender las nuevas generaciones pensando en sus intereses y objetivos es fundamental para desarrollar rutas de aprendizaje efectivas y valiosas para el mercado laboral.

Un punto importante a tener en cuenta son las competencias digitales del docente universitario y la relación que estas tienen con sus emociones y su vocación, este es un factor relevante ya que

la situación actual evidenció falencias en dicho en el componente digital y en el manejo de las emociones tanto en el docente, como en el estudiante y en todo el modelo educativo en general. Partiendo de lo anterior, el problema de estudio radica en la necesidad de innovar las metodologías de aprendizaje, mediante la incorporación de las TIC a los entornos de aprendizaje, creando así un ecosistema educativo basado en necesidades, intereses y objetivos de la nueva economía y los estudiantes modernos. Por esta razón, es importante exponer la situación real tanto en el modelo educativo actual, como en el desempeño del docente universitario, y de esta manera obtener conclusiones que brinden una oportunidad de mejora.

## **Metodología**

Para el desarrollo del capítulo se realizó una recopilación bibliográfica de fuentes secundarias tomadas de sitios oficiales. Así mismo, el desarrollo de la investigación se basa en un enfoque mixto con recolección de información cualitativa relacionada con el desempeño laboral y las competencias digitales de los docentes universitarios, siempre dentro de un tipo descriptivo–fenomenológico. Este es un proyecto no-experimental en tanto no se manipulan las variables ni se utiliza grupo control. El universo poblacional está conformado por profesores universitarios de la ciudad de Medellín, teniendo una muestra representativa de 239 docentes universitarios seleccionada con un método aleatorio por conveniencia, a quienes se les aplicó el instrumento de la escala de la felicidad (Alarcón, 2006) para determinar su nivel de felicidad en etapa de confinamiento del Covid-19.

## **Evaluación y desempeño del docente universitario en Colombia**

Aunque algunas instituciones estandarizan el proceso de evaluación docente mejor que otras, es cierto que esta es una práctica común en todas las universidades de Colombia. Los estudiantes evalúan a los maestros cada seis meses, aunque el propósito es evaluar el trabajo completado y mejorar la práctica del docente, según Ochoa Sierra y Moya Pardo (2019) muchas instituciones usan esta información para tener un control respecto al docente e incurrir en sanciones, mas no para la mejora continua para la que supuestamente está diseñada.

Estas perspectivas de evaluación llevan a los maestros y estudiantes a tener diferentes puntos de vista sobre la evaluación. En la investigación sobre la evaluación docente universitaria realizada por Ochoa Sierra y Moya Pardo (2019) se proporcionaron las opiniones de los maestros y los estudiantes sobre dicha evaluación.

## **¿Qué es y para qué se hace la evaluación del docente?**

Para observar el desempeño del docente en el aula y efectuar una evaluación, se analizan variables como: administración del tiempo de aprendizaje, promover el razonamiento y la creatividad, motivar a los estudiantes y responder a sus necesidades educativas. La evaluación es un proceso inherente de aprendizaje porque es una entrada que valida el desarrollo y las competencias adquiridas, por ende, es necesario evaluar tanto el proceso en sí, como los resultados. En este sentido es importante distinguir entre evaluaciones formativas y cuantitativas

La formativa o cualitativa tiene que ver con el seguimiento a los procesos a través de procedimientos como la entrevista, la observación, los diarios de campo y proporciona información permanente del proceso educativo. Por su parte, la evaluación cuantitativa mide los resultados obtenidos en un programa académico o en una clase determinada a través de test o pruebas objetivas con procedimientos matemáticos y estadísticos (Ochoa Sierra y Moya Pardo, 2019).

Con la evaluación se puede validar el proceso de aprendizaje y de enseñanza de un curso, sin embargo, partiendo de lo anterior, el protagonista de la evaluación no es solo el estudiante pues los docentes, coordinadores o directores, instituciones educativas y todo el sistema educativo están sumergidos en el indicador final. La evaluación del docente es, por defecto, una variable de suma importancia para el sistema educativo en general, aunque se deben tener en cuenta diferentes variables adicionales dentro de las competencias del docente y así crear una evaluación orientada al cumplimiento de un objetivo de aprendizaje claro.

## **Competencias digitales del docente**

De acuerdo a lo planteado por Suárez Urquijo, Flórez Álvarez y Peláez (2019), la llegada de internet ha digitalizado el mundo; la educación se ha convertido en una de las áreas de mayor cambio debido al hecho de que el conocimiento ya no se limita a las cuatro paredes del salón de clases, por el contrario, este se encuentra a disposición de todo aquel que tenga acceso a un dispositivo con conexión a internet.

La educación está experimentando nuevos cambios y a través de la modalidad virtual han surgido nuevos paradigmas, métodos y modelos para limitar las brechas de distancia y tiempo, pero ¿cómo pueden prepararse los maestros para esta nueva forma de educación? Según (Suárez *et al.*, 2019) el campo de acción de los docentes virtuales muchas veces se limita al uso estandarizado de algunas herramientas que tiene la plataforma educativa, a la cual se suben trabajos, talleres, actividades, entre otras funcionalidades, en cambio, el uso limitado de la plataforma se debe principalmente al hecho de que algunos docentes tienen conocimiento que enseñan, pero carecen de habilidades digitales y no pueden lograr implementar metodologías de aprendizaje *online* innovadoras.

## **Valoración de creación de contenidos digitales por parte del docente**

En una era de avance tecnológico continuo es fundamental capacitar a los docentes en habilidades digitales para responder a las necesidades, expectativas y problemáticas de los estudiantes. De acuerdo a Fuentes, López y Pozo (2019), el proceso de formación del docente en competencias digitales se vuelve altamente relevante al momento de adquirir habilidades necesarias para utilizar recursos de apoyo tecnológico, y en el desarrollo de cursos con metodologías ágiles de aprendizaje *online*. De hecho, en su análisis sobre las competencias digitales del docente, identificaron varios puntos de suma importancia para la resolución de dicha problemática.

Los principales hallazgos de este estudio se detallan a continuación. La capacitación continua de los docentes analizados (figura 13), la gran mayoría (n = 1803; 69%) realizaron dos o tres cursos formativos durante el año. En cuanto a los tipos de cursos realizados para complementar

sus conocimientos, más de la mitad de los docentes prefirieron la metodología presencial (n = 1424; 54 %) y finalmente respecto a la temática preferida, tal como se muestra en la figura, existe una distribución casi equitativa, destacando una ligeramente la preferencia por las TIC y otros temas (n = 1024; 39 %).

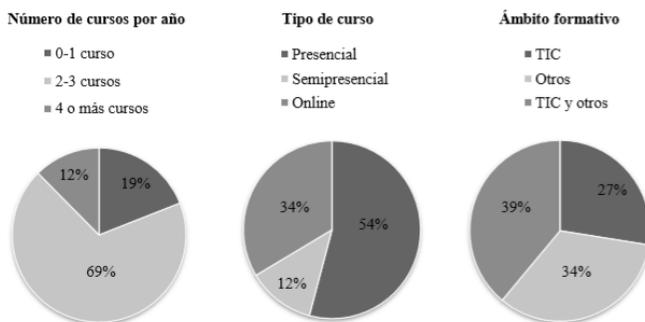


Figura 13. Formación continua del profesorado (NCUR, TCUR y ACUR)

Fuente: Fuentes *et al.* (2018).

## Metodologías de aprendizaje *online* efectivas

La educación en el siglo XXI muestra que el uso de la tecnología no se identifica como una herramienta de ayuda solamente, también se considera un complemento adicional a la respuesta de los intereses de las nuevas generaciones, por lo tanto, en gran medida la tecnología es promotora de la innovación, el empoderamiento y la construcción de nuevos escenarios de aprendizaje de manera *online*.

La expectativa que se genera con la creación de escenarios de aprendizaje *online* viene con una alta dosis de innovación, tanto por parte de la institución como del mismo docente, para ello es necesario no solo usar las herramientas digitales de “apoyo”, sino la generación de una experiencia de aprendizaje única para el estudiante, sin embargo, tal como lo plantea Moreno Chavarro (2019), los maestros usan la tecnología de la manera tradicional, es decir, continúan desarrollando clases de manera tradicional pero con la ayuda de la tecnología, por lo tanto, es importante recomendar una capacitación permanente para los maestros de acuerdo con sus capacidades.

En su investigación Moreno Chavarro (2019) concluye con la situación

actual de los docentes, que todavía piensan que las competencias digitales, son usar diferentes herramientas de la manera adecuada en lugar de incorporar factores innovadores en el proceso de enseñanza, para inspirar en a sus alumnos a entender que el aprendizaje es infinito y que existen múltiples maneras de lograrlo diferentes a la tradicional. Freddy Vega, CEO de la empresa de educación virtual más grande de Latinoamérica (Platzi<sup>1</sup>), definió su forma de enseñar como: “un espacio que ayuda a los estudiantes a avanzar para conseguir un mejor salario, ascender o crear su propia empresa, allí se marca claramente un factor diferencial, no solo se usa la tecnología como plataforma de aprendizaje”, también se tiene claro realmente cuál es el objetivo de lo realmente importante, el aprendizaje. Uno de los métodos que se recomienda para aprender constantemente es el autoaprendizaje, no obstante, esto por sí solo no es suficiente. Platzi recomienda el uso de la metodología SCRUM<sup>2</sup>, con esto se evitará que muchos de los temas se recuerden por un período de tiempo en lugar de aprenderlo. El objetivo de esto, es que los estudiantes aprendan y no solo memoricen por un tiempo. Por tal razón aplicar la metodología mencionada anteriormente ayuda a obtener mejores resultados.

## Experiencias de aprendizaje colaborativas de manera *online*

La colaboración es un método de enseñanza que utiliza la interacción social como instrumento para construir conocimiento, se enfoca en las responsabilidades de aprendizaje de los estudiantes y les exige conceptualizar, organizar y probar ideas en un proceso de evaluación continua, asistido por el docente como guía para su ejecución (Cenich y Santos, 2018). Presentan un estudio sobre el funcionamiento de un grupo de estudio, utilizando un entorno de trabajo colaborativo *online*, enfocándose en estrategias de funcionamiento de grupo según dos direcciones: gestión de grupo e integración social. Como metodología para la estructuración y el análisis de los datos utilizaron la teoría de la actividad (TA) y desarrollaron una propuesta de la asignatura Informática II apoyados con un foro virtual. Después de obtener los resultados de la investigación concluyeron que:

<sup>1</sup> Platzi es una plataforma de educación virtual con más de 220 cursos y más de 600.000 estudiantes (Bautista, 2018).

<sup>2</sup> Scrum es una metodología ágil de resultados, enfocada principalmente en entornos colaborativos de desarrollo (Proyectos Ágiles, 2018).

- El uso de tecnologías colaborativas no produce automáticamente procesos de colaboración, se debe diseñar bajo el marco de una propuesta de aprendizaje colaborativo para promover el desarrollo de estos procesos.
- Las reglas propuestas en el sistema de actividad tienen como finalidad promover y favorecer los procesos de colaboración, se pudo observar a través de los indicadores que las mismas fueron respetadas por los participantes propiciando un alto nivel de cohesión del grupo.

## ¿Cómo desarrollar contenidos de aprendizaje *online*?

El desarrollo de contenido es uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta al integrar nuevas tecnologías dentro del aula de clase, esto es algo que incluye los métodos de aprendizaje, la posibilidad de personalización y entornos de aprendizaje adaptados a las necesidades específicas de cada usuario. Según González (2011), la utilización e integración de las nuevas tecnologías en los procesos formativos, se presenta como un gran reto tanto para las instituciones educativas, como para las organizaciones empresariales. Por esto, las nuevas tecnologías cambiarán los modelos de aprendizaje que se han utilizado hasta ahora, sin embargo, esto no quiere decir que el uso de la tecnología asegure el éxito de la formación *online*.

El diseño y desarrollo del contenido en la formación *online* requiere una estructura adecuada y una planificación cuidadosa para facilitar el monitoreo de los participantes del curso, este aspecto ayudará a facilitar el proceso de aprendizaje y el control de los docentes. Además, González (2011) menciona que para poder asegurar un proceso de aprendizaje efectivo, es necesario que el curso esté desarrollado con actividades prácticas que faciliten el proceso de asimilación del tema con situaciones más comunes para el estudiante. Esto se puede dar con charlas, actividades grupales, entre otras metodologías didácticas enfocadas a un objetivo de aprendizaje específico. Por esto es importante tener en cuenta el concepto que va más allá del significado de incorporar un nuevo término en el *e-learning*; ya que, el desarrollo de contenido basado en “objetos de aprendizaje” permite garantizar la

creación de programas de educación *online* altamente personalizados y flexibles, lo que significa que es posible lograr objetivos más definidos y al mismo tiempo adaptarse a las necesidades de cada estudiante.

## **Rutas de aprendizaje en Platzi**

Partiendo de lo anterior, Platzi es un gran ejemplo de cómo crear rutas de aprendizaje ideales para las necesidades de cada estudiante, esto se logra gracias a los objetivos de aprendizaje que menciona (González, 2011), su funcionamiento es tal cual como cuando se encuentra un pasatiempo y se decide tomar una clases, allí es fácil encontrar algo que satisfaga las necesidades, ya que el objetivo es claro, pero al momento de elegir una profesión generalmente la mente está nublada por una duda puntual ¿qué debo estudiar?, esta es la principal pregunta que se hacen los estudiantes cuando están ingresando al mundo universitario y de allí se pueden desglosar muchas más, sin embargo, Platzi soluciona esta problemática fácilmente con las rutas de aprendizaje, las cuales facilitan el camino para la consecución de un objetivo de aprendizaje claro y funcionan de la siguiente manera:

- Imagina que quieres ir de Bogotá a Lima en auto. Nunca has ido y sabes que hay muchas formas de llegar a ese destino, pero no estás seguro de cuál te conviene más según el tiempo que tienes disponible, o las paradas que quisieras hacer en el camino para conocer otros destinos cercanos que también te interesan. Son tantas las opciones que no sabes por dónde empezar a planear tu viaje. Puede comprar guías y mapas, buscar blogs de viajes y recomendaciones de otras personas, o ir a las agencias de viajes para conocer sus planes, pero puede que no haya una opción ideal para ti; eventualmente es posible que tomes una ruta más larga o pagues más de lo planeado; entonces, lo ideal es tener una ruta personalizada que permita viajar de acuerdo a sus necesidades y gustos recorriendo todos los caminos necesarios para cumplir con tu objetivo de viaje (Platzi, 2018).

Tal como sucede en el ejemplo, las rutas de aprendizaje están desarrolladas especialmente para cubrir todas las necesidades de un estudiante y para cumplir con el objetivo final de aprendizaje.

- Rediseño de un modelo acorde a las nuevas generaciones.

Según Schleicher (2013), en un mundo interconectado en el que la economía cambia con rapidez, la educación también debe tener un cambio para preparar estudiantes que puedan gestionar y evaluar de manera inteligente la información. Las nuevas generaciones de estudiantes desean saber cómo pueden utilizar creativamente sus conocimientos y poder explotarlos, aplicándolos en diferentes contextos sociales. Schleicher<sup>3</sup> menciona que desde el inicio del programa para las evaluaciones de los estudiantes internacionales (PISA) en el año 2000, han sido muchos los hallazgos; uno de los más relevantes a los que hace referencia es cómo en los países más desarrollados en temas educativos abordan la materia y generan un mejor aprovechamiento del recurso, ya que, estos logran establecer expectativas más altas por cada estudiante, además de entender la diversidad de pensamientos y formas de aprender de cada cual. Para ello es importante considerar el mejoramiento de los entornos de aprendizaje y los objetivos planteados por González (2011) y ejecutados por Platzi de manera efectiva.

## **La tecnología parte integral de la evolución educativa**

Para evolucionar los entornos de aprendizaje es importante entender que la tecnología es parte integral de dicha transformación, hoy en día, el mundo habla de la transformación digital del modelo educativo y esto se debe a que la tecnología es esencial en el aprendizaje de diferentes habilidades necesarias para una persona que está sumergida en la economía global actual.

Schleicher habla sobre las consecuencias de no avanzar, indicando que, anteriormente las personas que tenían pocas habilidades conseguían empleos decentes con salarios decentes, sin embargo, hoy en día es muy difícil, es común encontrarse personas con títulos profesionales que no tienen los mejores cargos ni el mejor estilo de vida, esto sucede porque la economía global ha cambiado junto a las necesidades empresariales, pero el modelo educativo continúa siendo el mismo de hace muchos años.

<sup>3</sup> Director suplente de educación y destrezas y asesor especial sobre normas educativas del secretario general de la Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económicos (OCDE).

El punto de partida de una transformación en el modelo educativo parte de varios factores, la tecnología, los objetivos de aprendizaje y la visión estudiantil son esenciales para lograr desarrollar modelos educativos innovadores que atiendan las necesidades económicas actuales y de los mismos estudiantes. Schleicher también expone sobre las condiciones de cambio en la actualidad, a las que se enfrentan los estudiantes de las nuevas generaciones. Las oportunidades y los desafíos a los que se enfrentan son diferentes a los de sus padres y abuelos, por ende, para potenciar sus capacidades, el estudiante no solo tendrá que dominar cierta cantidad de conceptos y saberes relacionados con su profesión, también deben tener la capacidad de aplicar, comunicar y ampliar dichos conocimientos para innovar en la sociedad actual.

Algunas de las competencias que debe tener un estudiante de la nueva generación según Schleicher son:

- Trabajar de manera independiente como persona innovadora, con iniciativa y con aprendizaje continuo.
- Trabajar colaborativamente.
- Analizar de manera crítica los nuevos desafíos.
- Aplicar sus conocimientos para resolver problemas nuevos.
- Tener capacidad de comunicarse, mediante los apoyos tecnológicos de la actualidad, de manera textual, gráfica y audiovisual.

## **Afectaciones emocionales del docente en un mundo virtual**

El docente ha tenido un impacto en su forma de trabajo debido al Covid-19. Según la doctora Verónica Jiménez, quien propone construir una nueva realidad para el docente en su *webbinar* sobre “el control de las emociones del docente dentro del aula virtual” afirma que los maestros han tenido un cansancio mental durante esta época. La cantidad de información que en tan poco tiempo han debido digerir, el manejo de las herramientas que cambió notoriamente, la gestión de estudiantes que difiere de una clase presencial, entre otros aspectos que sacan al individuo de un estado de confort al que ha venido acostumbrado repercute en el estado y el manejo de las emociones del docente tanto dentro de un aula de clase o en su vida cotidiana.

## Análisis

Dentro de la investigación sobre las conductas depresivas en relación con la salud mental y el desempeño laboral de los profesores universitarios de la ciudad de medellín, se aplicó el instrumento de la escala de la felicidad de Alarcón (2006) es un instrumento que cuenta con 27 preguntas en formato Likert, con el fin de evaluar varios aspectos que definen si un individuo es feliz o no. La muestra es de 239 docentes universitarios, la cual está compuesta en mayor medida por mujeres con un 58,8 %, el 41,2 % restante son del género masculino. En el estado civil, se resalta que cerca de la mitad de los encuestados son solteros con un 50,6 %, seguido de un 31,7 % de personas casadas, 10,3 % bajo unión libre, 4,9 % están separados y el restante 2,5 % son viudos. Las edades de un 36,2 %, están en el rango de los 26 a 35 años, los mayores de 36 hasta los 45 años son el 22,2 %, de 46 a 55 años son el 16,9 % y los docentes más experimentados mayores de 56 años son el 16,9 %, esta última cifra se asemeja a la muestra más joven, los que están en el rango de los 18 a 25 años con un 16,9 %.

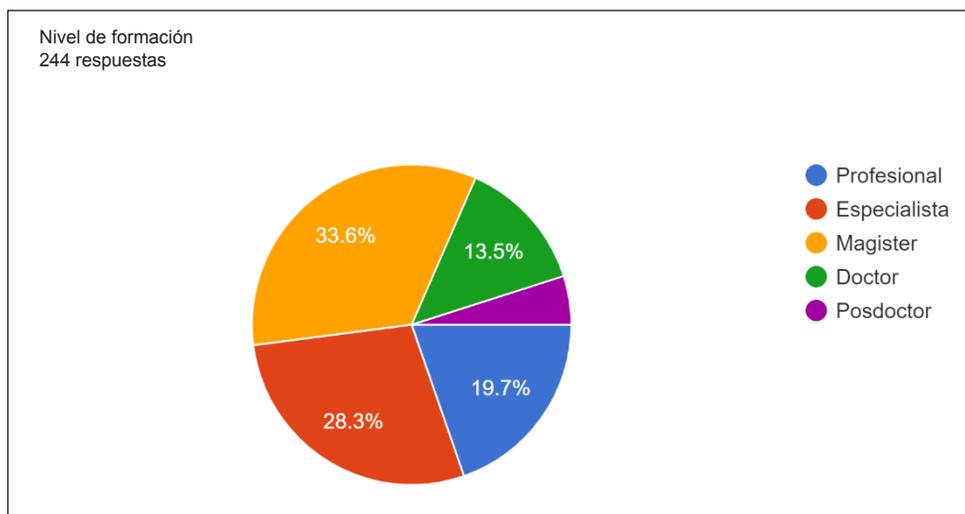


Figura 14. Nivel de formación

Fuente: elaboración propia.

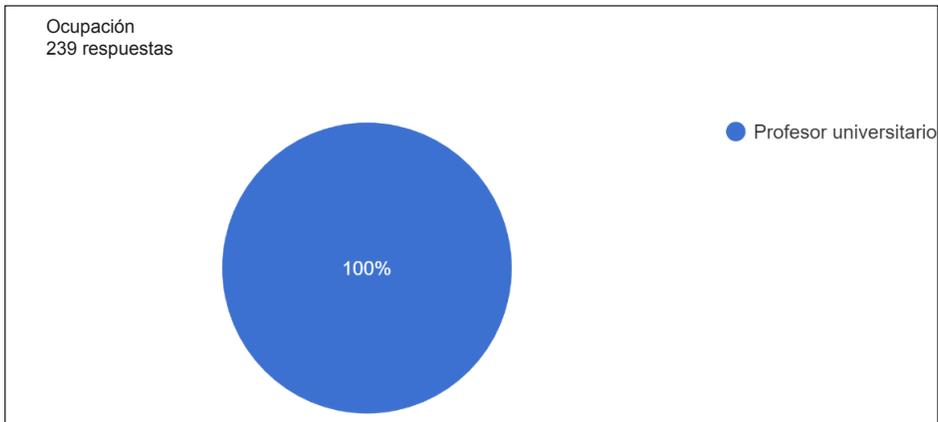


Figura 15. Ocupación de la población encuestada

Fuente: elaboración propia.

El análisis estadístico se le aplicó a cada pregunta de manera individual, obteniendo un promedio poblacional de las respuestas de 2.9 lo que muestra un estado de felicidad en general medio bajo por parte de los profesores encuestados de la ciudad de Medellín.

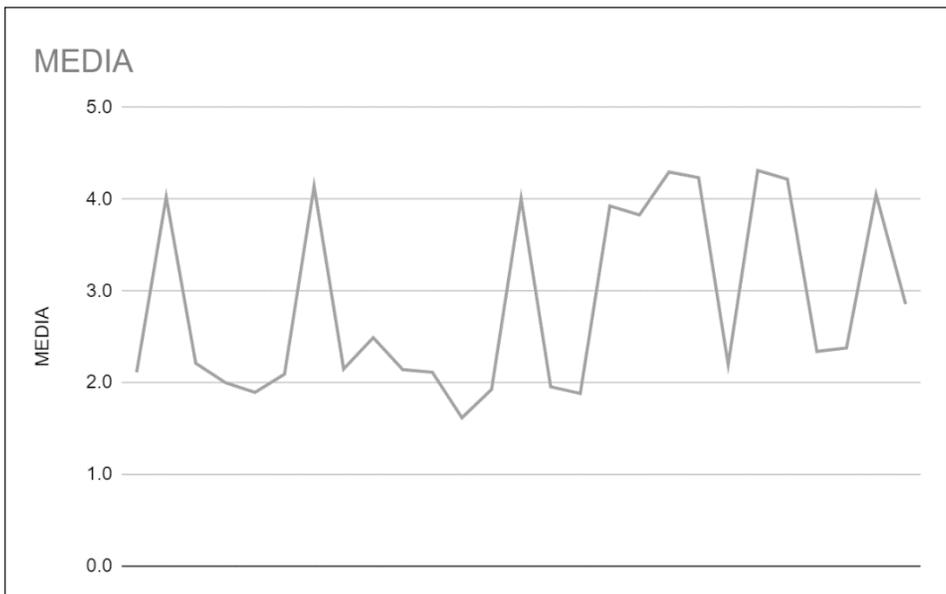


Figura 16. Diagrama de frecuencia promedio de respuestas de escala de la felicidad

Fuente: tomado de Alarcón (2006).

La recolección de datos fue realizada entre los meses marzo y abril del 2020, justo el periodo inicial del confinamiento, momento en el que la metodología de clases en las instituciones educativas iniciaron de forma virtual. En la figura 16 se identifica que los profesores universitarios no son felices, teniendo un estado medio bajo con un 2,9 de promedio en las respuestas.

## Conclusiones

El modelo educativo y las competencias digitales del docente universitario actual, invitan a reflexionar acerca de cómo se está planificando la educación universitaria en Colombia y qué objetivos tiene con respecto a la experiencia de aprendizaje de los estudiantes, ya que, si estas se comparan con otras naciones con un alto nivel educativo u otras metodologías de aprendizaje como Platzi, se evidencian muchas oportunidades de mejoras y falta de innovación en sus procesos, modelos y metodologías utilizadas.

Las competencias digitales de los docentes universitarios permiten evidenciar un desempeño laboral que no es coherente con las expectativas de los estudiantes de las nuevas generaciones, ya que el poco manejo de las herramientas digitales hacen de los docentes profesionales en conceptos teóricos, pero inexpertos en el ámbito de la creación de experiencias de aprendizaje online efectivas, así, se evidencia la necesidad de capacitación constante en los diversos temas que comprenden las TIC y en el desarrollo de entornos de aprendizaje planificados, prácticos y funcionales.

Las metodologías de aprendizajes se ven afectadas por el poco manejo que tienen los docentes de los entornos de aprendizaje *online*, ya que, simplemente, se está migrando la metodología tradicional de clases magistrales a conferencias virtuales, mediante plataformas de comunicación audiovisual, sin embargo, no se evidencia el uso de una planificación con un objetivo de aprendizaje claro.

El uso de objetivos de aprendizaje es efectivo para la personalización de cursos, los cuales permiten una ruta de aprendizaje práctica y efectiva para cada estudiante, basado en sus intereses y necesidades.

Aplicando los componentes relacionados, se pueden crear experiencias de aprendizaje innovadoras, que finalmente aporten no solo a la educación del estudiante, sino al desempeño laboral del mismo docente, quien se verá apoyado con herramientas tecnológicas que faciliten su gestión y el cumplimiento de objetivos claros para cada estudiante.

Es importante desarrollar un plan estratégico que aporte al crecimiento profesional de los profesodres universitarios desde el punto de vista técnico y emocional, ya que como se evidenció en la investigación son el nivel de felicidad es aún muy bajo, cabe resaltar que los datos pueden variar en otras épocas del año.

## Referencias bibliográficas

Alarcón, R. (2006). *Desarrollo de una escala factorial para medir la felicidad*. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rip/v40n1/v40n1a10.pdf>

Cenich, G. y Santos, G. (2018). Aprendizaje colaborativo online: indagación de las estrategias de funcionamiento. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/14158>

Fuentes, A., López, J. y Pozo, S. (2019). Análisis de la competencia digital docente: factor clave en el desempeño de pedagogías activas con realidad aumentada. *Reice*, 17(1), 27-42.

González Arechabaleta, O. (2011). Cómo desarrollar contenidos para la formación online basados en objetos de aprendizaje. *Revista de Educación a Distancia*, 2-9. <https://www.um.es/ead/red/M3/gonzalez14.pdf>

García Padilla, A., Escorcía Bonivento, C y Pérez, B. (2017). Síndrome de burnout y sentimiento de autoeficacia. *Propósitos y representaciones*, 5(2), 65-126.

Moreno Chavarro, J. (2019). Formación docente en competencias tecnológicas en la era digital. <https://repository.ucc.edu.co/>

bitstream/20.500.12494/12250/1/2019\_Formaci%3b3n\_Docente\_Tecnolog%3%adas.pdf

Ochoa Sierra, L. y Moya Pardo, C. (2019). La evaluación docente universitaria: retos y posibilidades. *Revista Folios*, 41-60. <https://revistas.pedagogica.edu.co/index.php/RF/article/view/9390/7007>

Platzi. (2018). Blog Platzi. <https://platzi.com/blog/rutas-de-aprendizaje/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20son%20las%20rutas%20de%20aprendizaje%3F&text=Con%20las%20rutas%20de%20aprendizaje,todo%20lo%20que%20quieres%20ser.>

Schleicher, A. (2013). Cómo transformar la educación para la nueva generación. <https://www.intel.la/content/dam/www/public/lar/xl/es/documents/guides/transforming-education-next-generation-guide-sp.pdf>

Suárez Urquijo, S. L., Flórez Álvarez, J. y Peláez, A. M. (2019). Las competencias digitales docentes y su importancia en ambientes virtuales de aprendizaje. *Reflexiones y Saberes*, 10, 33-41.

## CAPÍTULO 9

# Papel de las TIC en el desempeño laboral docente

### Resumen

El presente texto tiene como objetivo identificar aquellas variables que hacen parte del desempeño laboral del docente con el fin de proponer acciones que permitan mejorar el rendimiento del profesorado. El Ministerio de Educación Nacional proporciona un modelo de evaluación acorde y aplicable a la mayoría de entornos educativos, por lo cual será analizado con la finalidad de conocer las principales barreras que impiden que el docente alcance un desempeño laboral óptimo. Revisada la compilación bibliográfica del tema, se evidencia que la función operativa que hace alusión a las competencias funcionales, es una importante carga que genera malestar, insatisfacción y estrés en el profesorado. Con base en esto se traen a colación diversas herramientas tecnológicas que permiten aliviar esta carga laboral del docente. Se define que las TIC pueden cumplir el papel de asistente personal del docente, mejorando su eficiencia en tareas administrativas y académicas, sirviendo de herramienta para una catedra más creativa, efectiva, dinámica y personalizable. Todo ello le permitirá al docente distribuir mejor su tiempo en funciones más relevantes como las de guiar, motivar, retroalimentar y formar nuevos talentos.

**Palabras clave:** desempeño laboral, comunicación, docentes, desempeño, tecnología.

### Introducción

Debido a la constante transformación digital, el papel del docente ha experimentado un importante cambio, los avances tecnológicos permean más en la sociedad y ganan relevancia, al tiempo que aumentan las expectativas depositadas en las instituciones educativas. No es un secreto que las nuevas tecnologías digitales tienen un gran impacto en

los distintos ámbitos sociales y profesionales, aun así, es común que gran parte de los docentes desconozca la cantidad de herramientas tecnológicas que les ayudan de manera directa en distintas actividades que componen o afectan su desempeño laboral. Como lo subrayan Colás-Bravo, Conde-Jiménez y Reyes de Cózar (2019), quienes evidencian que aún existe mucho por hacer en cuanto a la formación de los docentes en materia de TIC<sup>1</sup>, lo que también repercute de manera negativa en los alumnos ya que tampoco pueden desarrollar competencias digitales en los entornos educativos habituales.

Dicho desconocimiento también se atribuye al existente descuido de las instituciones educativas y entes gubernamentales en aplicar programas que impulsen las TIC como medio para apoyar el trabajo del docente, estos entes son los apoderados al momento de implementar políticas educativas de este tipo, controlan los procesos educativos y la carga laboral de los docentes, la cual se ve incrementada a medida que aumentan los alumnos y sus exigencias, a eso sumemos coyunturas como la del Covid-19 que tomó por sorpresa a las instituciones educativas y las llevó a improvisar metodologías poco eficientes.

Transferir a los docentes conocimientos y recursos tecnológicos se ha convertido en un deber por parte de los distintos entes si se desea garantizar un mejor desempeño laboral, permitiendo que de manera autónoma cada profesor pueda decidir cómo se deben utilizar las nuevas tecnologías en las aulas de clase y desarrollar *competencias digitales*<sup>2</sup>. Aparte de mostrar qué herramientas tecnológicas son de utilidad para sus funciones, también es necesario que desarrollen habilidades que le permitan inferir cuándo y cómo utilizarlas en diferentes contextos y situaciones, “dado que la mayoría de tecnologías de *software* y *hardware* digital están diseñadas para ámbitos y finalidades diferentes al apoyo en actividades de aula, hace falta un cierto proceso de reconfiguración o traducción para que dicha tecnología se adecúe a este entorno” (Engen, 2019).

Ante esta necesidad, el objetivo de este texto es explorar aquellos

<sup>1</sup> Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), son el conjunto de recursos, herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, transmisión de información como: voz, datos, texto, video e imágenes (artículo 6, Ley 1341 de 2009).

<sup>2</sup> “Espectro de competencias que facilitan el uso de los dispositivos digitales, las aplicaciones de la comunicación y las redes para acceder a la información y llevar a cabo una mejor gestión de éstas”. (UNESCO, 2019).

aspectos que son evaluados en los docentes, basándonos en la guía metodológica para la evaluación anual del desempeño laboral, elaborada por (Mineducación, 2008) y que sirve de base para evaluar la gran mayoría de profesores del país. En dicha guía se estipulan dos tipos de competencias, las comportamentales que hacen referencia a los valores, motivaciones, cualidades y aspectos de personalidad del docente, y las competencias funcionales que corresponden a la ejecución de las responsabilidades específicas del cargo, cubija todas la funciones operativas, administrativas y curriculares del docente.

Conociendo estas funciones y responsabilidades, se podrán traer a colación algunas alternativas tecnológicas que le permitirán desempeñar mejor sus funciones. Las necesidades laborales del docente también servirán de base para dar más alternativas, por lo cual se dará un vistazo a la actualidad de esta profesión, el contexto colombiano y latinoamericano muestra una situación de progreso, pero sigue siendo desfavorable en términos de condiciones laborales del profesorado.

## **Metodología**

El presente texto tiene un enfoque fenomenológico y hermenéutico, compuesto por un estudio documental de diversas fuentes y autores relacionados con la problemática planteada. El proyecto de investigación *La conducta depresiva en relación con la salud mental y el desempeño laboral en profesores universitarios de la ciudad de Medellín*, elaborado por investigadores de la Corporación Universitaria Americana sede Medellín, sirve de base para el desarrollo integral de este escrito. La investigación se enfoca en la recolección de información cualitativa, observa el contexto en el que se desenvuelve el docente, los modelos evaluativos de su desempeño laboral y la aplicación de herramientas tecnológicas en su labor, aspectos que constituyen un insumo fundamental en la consecución de evidencia epistemológica y empírica que respalden el papel de las TIC en el desempeño laboral del profesorado.

## **¿Cómo se evalúa el desempeño laboral del docente?**

La evaluación del desempeño laboral es un punto neurálgico para las organizaciones, por esto existen distintos modelos y alternativas que

buscan dar una calificación objetiva a cada uno de los colaboradores, en las instituciones educativas existen parámetros especiales que deben ser tenidos en cuenta a la hora de hacer estas valoraciones, siguiendo pautas como las dadas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2005) “el desarrollo de recursos humanos se plantea con base en el concepto de competencia, una competencia involucra la interacción de disposiciones (valores, actitudes, motivaciones, intereses, rasgos de personalidad, etc.), conocimientos y habilidades, interiorizados en cada persona”. Estos procesos deben estar sustentados en pruebas objetivas y basados en evidencias, el desempeño laboral de los docentes no debe soportarse en conceptos valorativos dados de manera subjetiva o provenir de valoraciones personales. Adicionalmente, la evidencia recolectada debe ser un proceso “multimétodo (basado en diferentes técnicas e instrumentos y multirreferencial (debe acudir a múltiples fuentes de información), para caracterizar con la mayor riqueza y precisión posible el quehacer de docentes y directivos docentes. Si se desarrolla la evaluación como un proceso continuo, sistemático y basado en la evidencia se obtendrán resultados objetivos, válidos y confiables para fundamentar decisiones oportunas y acciones efectivas” (Mineducación, 2008).

El Decreto 3782 de 2007, en su artículo 2 define la evaluación del desempeño laboral del docente como “la ponderación del grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeña y del logro de resultados, a través de su gestión”. Pere Marqués (2012) cataloga las funciones de un profesor de la siguiente forma:

Preparar las clases.

- Buscar y preparar materiales para los alumnos.
- Motivar al alumnado.
- Docencia centrada en el estudiante, considerando la diversidad.
- Ofrecer tutoría y ejemplo.
- Investigar en el aula con los estudiantes, desarrollo profesional continuado.
- Realizar trabajos con los alumnos, formación continua, fomentar actitudes necesarias en la sociedad de la información (y sus correspondientes habilidades).
- Colaboración en la gestión del centro.

- Con base a las anteriores apreciaciones, la guía metodológica para la evaluación anual del desempeño laboral, elaborada por Mineducación (2008), se acomoda a los parámetros exigidos para una evaluación objetiva, es utilizada por todas las instituciones educativas públicas y adoptada en su estructura por gran parte de las privadas, esta evaluación permitirá realizar las sugerencias propuestas en este texto. Con este modelo se evalúan las competencias como lo muestra la tabla 3.

**Tabla 3. Competencias comportamentales de los docentes**

▪ Liderazgo	▪ Compromiso social e institucional
▪ Relaciones interpersonales y comunicación	▪ Iniciativa
▪ Trabajo en equipo	▪ Orientación al logro
▪ Negociación y mediación	

Fuente: Mineducación (2008).

En la tabla 3 se enumeran las siete competencias comportamentales establecidas para evaluar el desempeño de los maestros, se refieren a la actitud, los valores, los intereses, la motivación y los rasgos de personalidad. Dado que estas competencias hacen referencia a la forma en que los maestros hacen su trabajo y no a sus resultados, no hay necesidad de proporcionar evaluaciones personales, por lo tanto, cuando se evalúa el desempeño de un educador desde una perspectiva comportamental, solo se debe considerar el comportamiento deliberado. Estas competencias representan el 30 % de la evaluación total.

**Tabla 4. Competencias funcionales de los docentes**

Académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dominio curricular</li> <li>▪ Planeación y organización académica</li> <li>▪ Pedagógica y didáctica</li> <li>▪ Evaluación del aprendizaje</li> </ul>
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uso de recursos</li> <li>▪ Seguimiento de procesos</li> </ul>
Comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación institucional</li> <li>▪ Interacción con la comunidad y el entorno</li> </ul>

Fuente: Mineducación (2008).

Las competencias funcionales corresponden al desempeño de deberes específicos definidos en el puesto de maestro según lo definido en las leyes o regulaciones brindadas por el Ministerio de Educación, su peso representa el 70 % de la evaluación total. El Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (2016) las define como “la capacidad real para desempeñar las funciones individuales de un empleo. Tienen relación con el desempeño o resultados concretos y predefinidos que el empleado público debe demostrar”.

Las responsabilidades adquiridas por los profesores dentro de la institución educativa son planificar, ejecutar y evaluar las diferentes actividades curriculares que cumplan con la especificidad del programa educativo de la institución, acomodándose a las necesidades y el contexto de los alumnos. El docente debe estar en la capacidad de educar desempeñando las tareas propias de los procesos formativos que lidera, con los recursos que tenga a su disposición.

### **¿Cuál es la principal barrera para un adecuado desempeño laboral?**

Debido a la intervención de los distintos entornos sociales, como gobierno, estudiantes, competencia, entre otros, el sistema educativo mundial cambia constantemente, lo que exige más a los docentes y las instituciones educativas, según indica (Delgado, 1995). No es un secreto que, debido al surgimiento de nuevas metodologías de aprendizaje, plataformas educativas y necesidad de conocimientos más específicos, se generen un nivel de exigencia mayor al docente, esta dinámica perjudica la estabilidad psicológica y la salud física del docente, afectando al alumno y a la institución educativa con aspectos como bajo desempeño, deterioro de la calidad del trabajo, ausentismo laboral y detrimento de la satisfacción (Gálvez, 2018).

Viviola G. Ortiz (2019) indica, “la poca estabilidad laboral, las altas exigencias y carga de trabajo excesiva, son los factores psicosociales laborales que más generan estrés en los profesores universitarios”, factor que afecta su desempeño laboral, sumado a las constantes protestas por los salarios, los docentes expresan que no son acordes respecto al nivel de carga laboral, van desde \$1.621.543 hasta \$7.710.374

dependiendo del grado escalafón en el que se encuentre. El salario más alto corresponde al último escalafón al que se llega pasados entre diez y quince años en su labor (Fecode, 2019). Estos valores son considerados bajos para las exigencias actuales, “el desafío de un maestro no se limita solo a la enseñanza en el aula, sino que mejora el desarrollo general de sus alumnos. Además, a un profesorado se le asignan otras tareas académicas como actividades de investigación, organización de talleres y seminarios y gestión de prácticas. La ocupación extenuante y dinámica de la enseñanza ha llevado a una alta tasa de agotamiento en comparación con otros profesionales" (Rajak, 2017).

La insatisfacción por la alta carga laboral se traduce en bajo desempeño por parte del maestro, afecta de manera directa las competencias funcionales, aquellas caracterizadas por su elevado nivel de operatividad, y que ocupan la mayor parte del tiempo de este. Aquí es donde las TIC entran a jugar un papel protagónico.

## **Importancia de las TIC en el entorno actual del docente**

Las competencias digitales hace unos años eran opcionales y no se tornaban trascendentales en los entornos educativos, en la actualidad son indispensables hasta el punto de requerir complementarse con competencias blandas, como por ejemplo la habilidad de comunicarse efectivamente de manera presencial y por medios digitales. Por esta razón, conocer aspectos mínimos como el manejo de dispositivos digitales y las aplicaciones en línea, se torna tan importante como las competencias básicas de lectura, escritura y cálculo. La importancia de los docentes en este punto es enorme, ya que son pieza fundamental para el conocimiento y aprendizaje de los estudiantes. Es de vital importancia que estos conocimientos sean aplicables a un entorno real y sean útiles la mayor cantidad del tiempo posible. A medida que el uso de estas tecnologías básicas sea algo habitual al momento de dar clases, se dará paso al desarrollo de competencias digitales más avanzadas, llevando a la transformación e innovación, explorando campos más complejos como la IA (inteligencia artificial), el análisis del big data y el aprendizaje automático, tecnologías que demandan infraestructuras avanzadas y un ecosistema de innovadores prósperos.

Estos conocimientos no pasan desapercibidos en el área laboral, la demanda de estas competencias aumenta, lo que a su vez mejora la calidad del empleo y las aspiraciones salariales. El docente de cierta forma mejora su estabilidad laboral, eleva su calidad de vida debido al mayor control de sus funciones, a la vez que transmite conocimientos útiles a sus alumnos sobre cómo aprovechar estas tecnologías. Según la (UNESCO, 2019), “los grandes avances tecnológicos de los próximos diez años tendrán una incidencia en las formas de trabajo y en las estructuras del mercado laboral, se puede esperar repercusiones graves debido a los cambios tecnológicos, tanto en la reorientación profesional y nivelación profesional en lo relativo a las competencias de los adultos, como en la educación de los jóvenes y niños”.

Pere Marqués (2012) indica la importancia que tiene las TIC en las diversas funciones del docente, resaltando las siguientes como las más relevantes:

- Medio de expresión y creación.
- Canal de comunicación.
- Instrumento para procesar información.
- Fuente de información.
- Organización y gestión de los centros, tutoría.
- Recurso interactivo para el aprendizaje, ocio.
- Instrumento cognitivo (construcción de conocimiento).

Esta clasificación funcional de las TIC en el proceso educativo cubre una amplia gama de campos de aplicación, puede resolver en gran medida las necesidades de los docentes, siendo más aprovechables en el campo de las competencias funcionales, sin quitar importancia a su intervención en las competencias comportamentales, estas son fundamentales en el proceso educativo, en especial en la que hace referencia al instrumento cognitivo, “las TIC no solo contribuyen a la construcción significativa del conocimiento, sino que ayudan a mejorar las capacidades mentales así como también permiten desarrollar nuevas maneras de pensar” (Fuentes-Campuzano, 2017).

### **¿Cómo las TIC pueden aportar en la evaluación de desempeño laboral del docente?**

Pregunta que cobra más relevancia con la cuarta revolución digital y con el fenómeno del Covid-19, Muñoz (2020) indica que las coyunturas del presente año, 2020, ha acelerado diez años la curva de adopción de nuevas tecnologías en las organizaciones, nada más en reuniones virtuales se perciben aumentos del 45% aproximadamente y se evidencia un desplazamiento en el mercado laboral, en donde las competencias digitales y tecnológicas son más demandadas.

Pedró (2017) en su charla *Por favor enciendan sus celulares, que la clase empieza*, ponencia realizada en el congreso TEDx, indicaba que en la educación hay aversión al cambio, ya que las instituciones educativas buscan conservar el patrimonio cultural y las metodologías utilizadas durante años, un cambio tecnológico en particular es una entrada a una enorme disrupción. En el mercado ya existían herramientas que permitían incluso automatizar parte de las funciones de un docente, pero no eran adoptadas por la mayoría de entornos educativos. La actual situación aceleró esta necesidad y las obliga a contemplar nuevas soluciones. A continuación, se traerán a colación herramientas tecnológicas que facilitan el cumplimiento de múltiples funciones de los docentes.

#### Dominio curricular, planeación y organización académica:

- TOMI (2020) fue fundada por un profesor antioqueño, quien interiorizó la necesidad de contar con un asistente en el aula, creó una herramienta tecnológica que permite dar clases que ya están creadas y fueron compartidas por profesores de todo el mundo.
- GoConqr: es un lugar de encuentro entre profesores y estudiantes, donde pueden compartir recursos de aprendizaje, participar en proyectos grupales y comenzar discusiones y debates. Su aplicación móvil permite ver y compartir recursos de aprendizaje creados a partir de la versión web, incluidos mapas mentales, fichas de aprendizaje, diapositivas, pruebas y notas interactivas.

Estas herramientas no modifican los planes de estudios, simplemente facilitan su ejecución. Cabe resaltar que el tipo de currículo que la IE adopte tiene un impacto importante en las posibilidades de que las TIC se puedan integrar de manera efectiva en el aula y fuera de ella.

## Pedagógica y didáctica:

- Edpuzzle: esta APP permite utilizar recursos audiovisuales para dar entender diversos temas de clases, a la vez que rastrea la interacción que tienen los alumnos con videos de YouTube, Khan Academy, Crash Course, permite observar si el alumno comenta, revisar las veces que lo reproduce y si entendió el contenido. Bastante útil teniendo en cuenta que una investigación realizada por IFTF (2017) argumenta que el 82 % de los estudiantes aprendieron algo útil en Youtube.
- Mentimeter: se puede acceder a presentaciones interactivas con un editor online, agregando encuestas, cuestionarios, imágenes, gifs y demás recursos que permiten tener una clase más divertida e interactiva. Una vez concluida la presentación se podrán compartir y exportar los resultados para un análisis posterior e incluso comparar datos a lo largo del tiempo para medir el progreso de la audiencia. Su fácil utilización ahorra tiempo valioso al docente.
- Kahoot: es común que muchos alumnos tengan personalidades introvertidas o tímidas y eviten levantar la mano, opinar sobre un tema o pasar al frente de la pizarra, esta herramienta permite que por medio del celular se realicen competencias de los conocimientos adquirido en clase. Pedró (2016) considera que “la utilización de celulares en el aula puede ser una gran motivación para los estudiantes, pero también sostiene que la tecnología sin guía no conduce a nada”, estas herramientas tecnológicas permiten aprovechar estos objetos cotidianos en las aulas de clase.

## Evaluación del aprendizaje y seguimiento de procesos:

- Socrative: calificar exámenes o trabajos a cada estudiante se torna desgastante para el docente, adicional dar retroalimentación personalizada es complejo por los tiempos que se deben invertir. Esta App permite dar una valoración continua de los alumnos, creando evaluaciones con preguntas abiertas y cerradas, generando la calificación de manera inmediata, a la vez que crea reportes y fichas personalizadas.
- Teacher Aide: controlar la asistencia de los estudiantes puede ser una pesadilla si se tiene poco tiempo y muchas clases, Teacher Aide ayuda con esta tarea y muchas otras tareas típicas de administración del aula.

García (2016) sostiene que para sacarle el mayor provecho a la educación, esta debe ser interactiva y personalizada, en su conferencia en TEDx expone el caso del Colegio de Milpitas en California, el cual ha confirmado ser un ejemplo en innovación educativa, impartiendo clase a cada estudiante por medio de un ordenador, lo que les permite avanzar a su ritmo y recibir la retroalimentación personalizada por parte de un docente quien cumple el papel más relevante, el de guiar, orientar y evaluar con base a las necesidades particulares de cada estudiante.

Comunicación, interacción con la comunidad y el entorno:

- Remind: esta aplicación permite tener comunicación con alumnos y acudientes de manera directa y controlada. Consiente tener lista de tareas, recordar fechas de entregas y evaluaciones, envío de SMS personalizados con información importante, y demás funciones que ayudan a mantenerse al tanto de los quehaceres del aula de clases. Otra aplicación similar es ClassDojo, brinda retroalimentaciones a alumnos y padres de manera personalizada y permite administrar el salón de clases de una forma creativa.
- Como estas, hay una variedad de herramientas tecnológicas en el mercado que no pueden reemplazar a los maestros, pero sí mejoran su eficiencia y efectividad, lo que les permite potenciar su papel más humano, dando más enfoque a las competencias comportamentales.

## **Conclusiones**

Independientemente de la ubicación o la cultura, los maestros desempeñan un papel importante en el desarrollo económico y social, aparte de difundir conocimiento, motivan orientan y forman nuevos talentos. Estas responsabilidades se cumplen a cabalidad mediante la interferencia positiva de diversos factores, tanto aspectos intrínsecos propios de la personalidad del individuo, como aspectos externos que forman condiciones laborales adecuadas.

Las principales barreras que impiden un correcto desenvolvimiento de sus funciones son aquellas que no pueden controlar de manera directa, como la carga de trabajo excesiva, los bajos salarios y la escasa estabilidad laboral, Hermosa (2019) indica: “a medida que los

docentes de las universidades tengan menos apoyo social, tendrá más inseguridad laboral, a mayor esfuerzo destinado en el trabajo habrá mayor ansiedad, la depresión, por su parte, es mayor cuando se percibe menos control laboral y hay mayor percepción de esfuerzo tanto intrínseco como extrínseco”.

Las competencias funcionales son aquellas que, precisamente, generan mayor carga laboral, se caracterizan por su actividad operativa y repetitiva dependiendo de la cantidad de alumnos a cargo. Aquí justamente es donde entran a jugar un papel protagónico las TIC, sirviendo de asistente personal del docente en diversas funciones, aliviando la carga en el trabajo y permitiéndole mayor enfoque en aspectos más relevantes, como guiar, orientar, motivar y mejorar los métodos de aprendizaje impartidos. En 2015 se realizó una investigación en la que se concluyó que “siete de cada diez entrevistados piensan que el rol de los docentes será guiar al estudiante por su propia vía de conocimiento. Serán facilitadores y orientadores, más que transmisores del saber. Hasta hace muy poco, eran la única fuente de información disponible, pero internet lo ha acaparado todo y los alumnos pueden encontrar en la Red buena parte de lo que se explica en clase”. Bajo la premisa anterior, se entiende la importancia de que los docentes adopten las nuevas tecnologías como herramienta fundamental de trabajo (Trucano, 2015) indica, “los maestros que no usen la tecnología serán finalmente reemplazados por aquellos que sí lo hagan”.

Las instituciones educativas tienen como objetivo identificar un mejor futuro para las personas haciendo que dicha transformación sea más precisa y rápida, la hiperespecialización es cada vez más importante por la transformación del mercado laboral y el aumento de la competencia. Se auguran avances tecnológicos que permitan identificar cuáles son las necesidades concretas del individuo, orientar estrategias de enseñanza personalizada y aplicación de metodologías de aprendizaje más ágiles Oller (2020). Reforzando esta apreciación, Fuentes-Campuzano (2017) indica que “las TIC apresuran el tiempo de aprendizaje y su proceso. La tangibilidad de los conceptos abstractos a través de las TIC hace que el estudiante comprenda más rápido los contenidos, y el trabajo del docente en la administración del proceso de enseñanza es más eficaz con el uso de la tecnología”

Para lograr cambios relevantes y continuos en el modelo educativo, las TIC no son suficientes, estas herramientas deben ir acompañadas de una cultura de innovación, financiación de las partes relevantes (instituciones educativas, Estado), sostenibilidad, visión y habilidades de liderazgo en las partes implicadas.

Es importante aclarar que los avances tecnológicos no están reemplazando el papel inspirador de los docentes, solo les permitirán optimizar su tiempo y talento, permitiendo que se centren en lo que realmente importa, “el buen profesor guía todo el proceso de enseñanza-aprendizaje, supervisa, formula metas, ayuda en las dificultades que surgen, evalúa y reorienta lo aprendido” (Beresaluce, Peiró y Ramos, 2014).

## **Referencias bibliográficas**

- Beresaluce, R., Peiró, S. y Ramos, C. (2014). El profesor como guía-orientador. Un modelo docente. <https://web.ua.es/en/ice/jornadas-redes-2014/documentos/comunicaciones-posters/item-2/392803.pdf>
- Campuzano, L. (2017). El rol de las TIC en el desempeño del docente. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.pp/es/index>
- Colás-Bravo, P., Conde-Jiménez, J. y Reyes de Cózar, S. (2019). El desarrollo de la competencia digital docente desde un enfoque sociocultural. <https://www.revistacomunicar.com/index.php?contenido=detalles&numero=61&articulo=61-2019-02>
- Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital. (2016). Competencias funcionales. <https://www.serviciocivil.gov.co/portal/transparencia/informacion-interes/glosario/competencias-funcionales>
- Engen, B. K. (2019). Comprendiendo los aspectos culturales y sociales de las competencias digitales docentes. <https://www.revistacomunicar.com/index.php?contenido=detalles&numero=61&articulo=61-2019-01>

García, F. (2016). ¿La tecnología mejora la educación? <https://www.youtube.com/watch?v=ojjumkWX2q4&t=1040s>

Hermosa, V. (2019). Riesgos para la salud de profesores universitarios derivados de factores psicosociales laborales. [https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/UPSY/18-3%20\(2019\)/64760701016/64760701016\\_visor\\_jats.pdf](https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/UPSY/18-3%20(2019)/64760701016/64760701016_visor_jats.pdf).

IFTF. (2017). Instituto del futuro de Silicon Valley . <https://www.iftf.org/search/?id=1026&L=0&q=youtube>

Marqués, P. (2012). Impacto de las TIC en la educación: funciones y limitaciones. <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2013/01/impacto-de-las-tic.pdf>

Mineducación. (2008). Guía metodológica. Evaluación anual de desempeño laboral. [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-169241\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-169241_archivo_pdf.pdf)

Muñoz, C. (2020). Bienvenidos al 2030. <https://www.youtube.com/watch?v=OMdzR6cYTGc>

OIT. (2005). *Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente*. Ginebra.

Oller, E. (06 de 07 de 2020). ¿Cuál es el futuro de la educación? <https://www.youtube.com/watch?v=BL3-uMjFTa4>

Organización Mundial de la Salud. (2020). ¿Quiénes somos? [www.who.int](http://www.who.int)

Pedró, F. (20 de 03 de 2017). Por favor enciendan sus celulares, la clase empieza. [https://www.youtube.com/watch?v=phgqS\\_\\_469Y&t=80s](https://www.youtube.com/watch?v=phgqS__469Y&t=80s)

Presidencia de la República. (2007). Decreto 3782 por el cual se reglamenta la evaluación anual de desempeño laboral de los

- servidores públicos docentes y directivos docentes que se rigen por el Decreto-ley 1278 de 2002. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=26894>
- Presidencia de la República. (2019). Decreto 1016 por el cual se modifica la remuneración de los servidores públicos docentes y directivos docentes al servicio del Estado en los niveles de preescolar, básica y media que se rigen por el Decreto Ley 1278 de 2002, y se dictan otras disposiciones de carácter salarial para el sector educativo estatal. <https://www.fecode.edu.co/images/Decretos/2019/DECRETO%201016%20DEL%2006%20DE%20JUNIO%20DE%202019.pdf>
- San Martín, O. (2015). Así será la escuela en 2030. <https://www.elmundo.es/espana/2014/10/21/54455b9f22601d22738b458e.html>
- Trucano, M. (2015). Teachers?, Will Technology Replace. <https://blogs.worldbank.org/edutech/>
- UNESCO. (15 de 03 de 2019). [unesco.org](https://es.unesco.org/news/competencias-digitales-son-esenciales-empleo-y-inclusion-social). Obtenido de <https://es.unesco.org/news/competencias-digitales-son-esenciales-empleo-y-inclusion-social>
- Vargas, M. (2016). Francesc Pedró, experto de la Unesco: “Celulares pueden aprovecharse más en las aulas”. [https://www.nacion.com/tecnologia/innovaciones/francesc-pedro-experto-de-la-unesco-celulares-pueden-aprovecharse-mas-en-las-aulas/GBRSSQUNC5DZTD6LGHUQVMTYGA/story/#:~:text=Francesc%20Pedr%C3%B3%20\(Barcelona%2C%201960\),gu%C3%ADa%20no%20conduce%20a%20nada.](https://www.nacion.com/tecnologia/innovaciones/francesc-pedro-experto-de-la-unesco-celulares-pueden-aprovecharse-mas-en-las-aulas/GBRSSQUNC5DZTD6LGHUQVMTYGA/story/#:~:text=Francesc%20Pedr%C3%B3%20(Barcelona%2C%201960),gu%C3%ADa%20no%20conduce%20a%20nada.)

