

**LA GESTIÓN EMOCIONAL EN EL PROCESO DE
TOMA DE DECISIONES GERENCIALES.
Una Investigación fenomenológica.**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA: GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**LA GESTIÓN EMOCIONAL EN EL PROCESO DE
TOMA DE DECISIONES GERENCIALES.
Una Investigación fenomenológica.**

Autor(a): Maya B., Jéssica A.
C.I.: 18.178.148.
Tutor(a): Dra. Álvarez, Dilia.

Febrero, 2015.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**LA GESTIÓN EMOCIONAL EN EL PROCESO DE
TOMA DE DECISIONES GERENCIALES.
Una Investigación fenomenológica.**

Autor(a): Maya B., Jéssica A.

C.I.: 18.178.148.

Tutor(a): Dra. Álvarez, Dilia.

Trabajo de Grado presentado ante
el Dirección de Postgrado de la
Universidad de Carabobo para
optar al Título de Magister en
Gerencia Avanzada en Educación.

Febrero, 2015.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del trabajo de grado titulado **LA GESTIÓN EMOCIONAL EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES GERENCIALES. Una Investigación fenomenológica**, presentado por la ciudadana Jessica A. Maya B., portadora de la Cédula de Identidad V – 18.178.148, para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: **APROBADO.**

Nombres

Apellidos,

C.I.

Firma del Jurado



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR Y DEL PROFESOR DE
SEMINARIO.**

**LA GESTIÓN EMOCIONAL EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES
GERENCIALES.**

Una Investigación fenomenológica.

Presentado por **Maya Jéssica**, portador(a) de la Cédula de Identidad N° **18.178.149**.
Acepto la Tutoría del presente trabajo según las condiciones del Área de Estudios de
Postgrado de la Universidad de Carabobo.

C.I.: 3.362.832.

Aprobado en el Área de Estudios de Postgrado por: Dra. Dilia Álvarez, Profesora de
Seminario y Trabajo de Grado III.

C.I.: 3.362.832.

Febrero, 2015.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Autorización del Tutor

Yo, Dilia Álvarez, titular de la Cédula de Identidad N° 3.362.832, en mi carácter de tutora del trabajo de Maestría titulado ***LA GESTIÓN EMOCIONAL EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES GERENCIALES. Una Investigación fenomenológica***, presentado por la Ciudadana Jessica A., Maya B., portadora de la Cédula de Identidad N° 18.178.149, para optar al título de Magíster Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula, a la fecha de su presentación.

Dra. Dilia Álvarez

C.I. 3.362.832



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Autorización del Tutor

Yo, Dilia Álvarez, titular de la Cédula de Identidad N° 3.362.832, en mi carácter de tutora del trabajo de Maestría titulado ***LA GESTIÓN EMOCIONAL EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES GERENCIALES. Una Investigación fenomenológica***, presentado por la Ciudadana Jessica A., Maya B., portadora de la Cédula de Identidad N° 18.178.149, para optar al título de Magíster Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula, a la fecha de su presentación.

Dra. Dilia Álvarez

C.I. 3.362.832



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Aval del Tutor

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, en su artículo 133, quien suscribe Dra. Dilia Álvarez, titular de la Cédula de Identidad N° 3.362.832, en mi carácter de tutora del trabajo de Maestría titulado ***LA GESTIÓN EMOCIONAL EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES GERENCIALES. Una Investigación fenomenológica***, presentado por la Ciudadana Jessica A., Maya B., portadora de la Cédula de Identidad N° 18.178.149, para optar al título de Magíster Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula, a la fecha de su presentación.

Dra. Dilia Álvarez

C.I. 3.362.832



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Dirección del Trabajo

Participante: Jessica Maya

Cedula de identidad: 18.178.149

Tutora: Dilia Álvarez

Cedula de identidad: 3.362.832

Correo electrónico de la participante: @gmail.com

Título Tentativo del Trabajo: ***LA GESTIÓN EMOCIONAL EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES GERENCIALES. Una Investigación fenomenológica***

Sesión	Fecha	Hora	Asunto Tratado	Observaciones
01	02/07/2014	10:30am a 12:30m	Revisar lo planteado hasta el momento con el anterior tutor	Revisión y mejoras
02	13/07/2014	10:30am a 12:30pm	Revisión de bibliografía relacionada con el tema del proyecto	Búsqueda pertinente y actualizada
03	25/07/2014	1:00pm a 3:00pm	Abordaje del objeto de estudio, formulación del problema, intencionalidad, directrices de la investigación y justificación	Revisión y mejoras
04	12/08/2014	11:00am a 1:00pm	Revisión de Momento I	Revisión y mejoras
05	18/08/2014	1:00pm a 3:00pm	Antecedentes	Revisión y mejoras
06	27/08/2014	10:30am a 12:00pm	Abordaje teórico	Revisión y mejoras
07	8/09/2014	11:00am a 1:00pm	Abordaje teórico	Revisión
08	18/09/2014	10:00am a 12:00pm	Estado del arte	Revisión
09	28/09/2014	11:00am a	Abordaje metodológico	Revisión y mejoras

		1:00pm		
10	01/10/2014	11:00am a 1:00pm	Revisión general para entrega del proyecto	Revisión y mejora
11	22/10/2014	10:30am a 12:30 pm	Elaboración del guion de las entrevistas	Revisión
12	17/11/2014	9:00am a 11:00am	Aplicación de las entrevistas	Revisión
13	26/11/2014	11:00am a 1:00pm	Transcripción de las entrevistas	Revisión
14	10/12/2014	10:30am a 12.30pm	Análisis e interpretación de las entrevistas	Revisión
15	17/01/2015	11:00am a 1:00pm	Categorización de los resultados	Revisión y mejoras
16	02/02/2015	1:00am a 3:00pm	Triangulación de los resultados	Revisión y mejoras
17	13/02/2015	10:30am a 12:00pm	Reflexiones finales	Revisión y mejoras
18	20/02/2015	11:00am a 2:00pm	Revisión final de todo el trabajo	Revisión

Título Definitivo: ***LA GESTIÓN EMOCIONAL EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES GERENCIALES. Una Investigación fenomenológica.***

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo antes mencionado.

Tutora

Dra. Dilia Álvarez

C.I. 3.362.832.

Participante

Jessica Maya B.

C.I. 18.178.149

DEDICATORIA

A ti incondicional amiga,
A ti fuente de mi vida, a ti vientre que me creó.
A ti arepita mañanera alimento de mi alma,
A ti versatilidad que me hizo todo terreno,
A ti mano que me sostiene por las noches al dormir,
A ti ejemplo de mi vida,
A ti profesional y trabajadora,
A ti maleta que llevo dentro por la que nunca se me queda nada,
A ti oído despierto siempre para escucharme,
A ti normas de cortesía que me hicieron juiciosa,
A ti inquieta revoloteadora que me inspira a moverme y superarme cada día,
A ti grandes ojos marrones que me miran con amor,
A ti inspiración de mis metas, mi modelo a seguir,
A ti ganas de apretarte y de besarte, amor incontrolable,
A ti amor en pasta con salsa de carne,
A ti impulso cuando me freno,
A ti dulzura, palabras inventadas y diminutivos,
A ti ancla al dormir que me hace sentir segura y calienta mis pies todas las
noches,
A ti la vela de mi velero que me ayuda a orientar el viento que me dirige,
A ti nostalgia de mi vida nada mas de imaginarte lejos,
A ti noche en vela que cuida mis sueños y mis malestares,
A ti muestra de que siempre estamos a tiempo para cambiar.
A ti, porque eres la inspiración que Dios sabía que necesitaba para ser lo que
soy, eres perfecta no te quitaría, ni te pondría nada; amo cada centímetro de tu alma y
de toda tu, te amo La mejor Gerente que he conocido en mi vida:
Rosaura Bloise, mi mamá.

Y a ti hermanita de mis ojos, Karen Lissette Maya Bloise:

Porque desde que nací has estado a mi lado, no imagino mi vida sin ti, porque tu recuerdo infla mi pecho, eres mi apoyo incondicional. Porque tu risa igual a la de mamá me alegra la vida. Porque eres servicial y siempre me ayudas con todo, incluyendo la tecnología, siempre que te pido que me acompañes, ya estas lista.

Porque decidiste ser la mejor profesora que puedes ser para este país, pero también decidiste ponerle todo el alma a ser mi profesora, te admiro. Porque el orgullo que siento por ti me inspira a ser más feliz cada día. Porque eres tan grande como para cuidarme y porque eres tan chiquita como para crecer conmigo, porque estás en todo mi pasado, en todo mi presente y en todo mi futuro.

Porque somos tan iguales pero tan diferentes y aun así nos amamos, porque me haces sentir la hermanita mas privilegiada del planeta, porque eres la persona más detallista que conozco, porque los detalles los tienes conmigo, porque aunque no lo aceptes tu eres una de las razones por las que soy consentida, me das tanto amor todos los días, aunque a veces no te vea.

Porque le diste el sentido a la música de mi vida, Dios... y cómo adoro la música. Porque sin ti el inglés no tendría sentido para mí, porque uno de los mayores placeres en mi vida me lo enseñaste tú y es cantar contigo leyendo la letra.

Porque has secado mis lágrimas y has llorado mis tristezas, porque te recuerdo llorando detrás de la cámara porque sabias que yo estaba triste, porque te ríes conmigo jajaja y bueno aunque no me gusta mucho también te ríes de mi.

Porque hay un amor verdadero en mi vida y eres tú, porque es algo aburrido cuando no estás en la casa y se siente un gran vacío en mi alma mientras veo las horas decir tic tac.

Porque toco tú puerta y tú la abres, porque haces muñecos de nieve conmigo y creas montañas de nieve para que yo salte más alto.

Porque amo tus ojos, tus manos, tu sonrisa, la verdad es que amo todo de ti, porque finalmente y como siempre lo podemos resolver y juntas lograremos cualquier tormenta detener, porque siempre que estemos juntas el sol brillará, esto es amor verdadero el que te hace sentir el calor del hogar.

Porque quiero compartir contigo toda mi vida ¿Y si hacemos un muñeco? No tiene que ser un muñeco. Te amo luz de mis ojos.

AGRADECIMIENTOS

A Dios sobre todas las cosas, Dios la fuente de energía que recorre mi cuerpo, Dios el ímpetu de todo lo que me rodea, Dios que es mi piel misma, Dios el ancho más ancho de mi corazón, Dios la maravilla de la perfección, Dios el que no me permite que nada sea tan malo como parece, Dios refugio de mi alma, Dios luz que abre mis ojos, Dios calor del sol que calienta mi cuerpo en la playa, Dios brisa que me refresca, Dios agua que quita mi sed, Dios pensamientos que me permiten cocrear, Dios la fuerza de mis pies al levantarme, Dios abrazo que aprieta mi corazón y no lo deja solo, Dios mi día y mi noche, Dios la bendición de estar sana, Dios la bendición de poder amar, Dios la esencia que me hace diferente, Dios la bondad que cuida con recelo, Dios el sueño color rosa, Dios gracias, quiero que estés conmigo siempre, nunca quiero abandonarte, siempre quiero seguirte y amarte, porque gracias a ti he sentido las emociones más grandiosas que jamás he podido imaginar, gracias a ti he descubierto emociones que no caben en mi pecho y que me inspiraron a hacer este trabajo, gracias a ti todo, no puedo pensar ni una sola cosa que no sea maravillosa y venga de ti. Quiero ser tuya y para ti, gracias mi amado Dios.

Gracias a la familia de Isla de Aves, que me abrió las puertas. Puedo afirmar que fue un orgullo ser directora de esta institución, esa oportunidad me permitió saber más de mi misma, exigirme a mi misma y sorprenderme con lo que pude lograr, nunca pensé que a los 23 años asumiría ese rol y que lo disfrutaría tanto; subidas, bajadas, retos y logros, una de las razones por las que decidí hacer esta maestría, así que gracias Isla de Aves, a cada silla, ventana, cable, aire, mesa, alfombra, pared, pero sobre todo a cada persona a cada maestra, representante y a los pequeñitos que confiaron en mí, les di todo mi corazón y a cambio lo ensancharon con orgullo, satisfacción y amor. A los colaboradores protagonistas de esta investigación: su coordinadora y sobre todo a sus dueños, mis amigos que con el tiempo se convirtieron en mi familia, los amo, gracias.

Mi Anto, gracias por brindarme el apoyo que requería para poder llevar a tu lado un colegio, tu colegio. Más que mi jefa, te convertiste en mi amiga y luego poco a poco me hiciste sentir parte de tu familia y de todo corazón te digo que los amo a los cuatro como si fueran míos, jajajaja mi familia pues. Sé que la distancia nos marca ahora el ritmo, pero te lo dije y te lo repito tienen un lugar en mi corazón siempre. Te agradezco todos tus consejos; una de las cosas que más extraño es ese sentimiento de cómplices con secretillos y risas, mentira también extraño comer juntas doritos, tomar café, chismear y chismear, trabajar y trabajar, extraño a tus enanos. Gracias por apoyarme en todo lo que me he propuesto hacer desde que te conocí mi Anto, te extraño y siempre te he dicho que te mereces las alegrías y las bendiciones más grandes del mundo, porque realmente eres un ser maravilloso que Dios te bendiga hoy y siempre, gracias.

Mi tibi, gracias porque tu cercanía me hace sentir que te conozco de toda la vida, porque todo lo que me has enseñado me ha ayudado a ser feliz, porque gracias a ti inicia mi inquietud por las emociones y de allí este trabajo, gracias por ser genuina, por apoyarme y apoyar a mi familia, porque el amor con el que me hablas me hace sentir paz interior, gracias por hablarme de tu vida, de tu experiencia, gracias por escucharme con todos los sentidos como pocas personas lo saben hacer, gracias porque tu atención me ha permitido descubrir tanto de mí, gracias porque no se me ocurre otra forma de haber encontrado mis tesoros perdidos sin tu guía, gracias por ser mi mágica Tibi, la que me cuida, la que me orienta, la que llevo en mis pensamientos, gracias por ser tan maravillosa y sobre todo por serlo conmigo. Definitivamente Dios sabe porque hace las cosas y le agradezco que te pusiera en mi camino y que te bendiga siempre, eternamente agradecida sin que quepa la menor duda.

Yaneth y María, par de amigas, par de madres hermosas que adoro y que sé que son para siempre y desde siempre. Gracias por su apoyo, por escucharme, por hacerme reír, por bailar conmigo (YP), por las miles confesiones mutuas (María).

Feliz estoy de tener personas como ustedes a mi lado, gracias por ser y estar aquí siempre, saben que también cuentan conmigo y que las amo apretado.

Victor de mi corazón, segunda grado que me acompañas paso a paso, lágrima a lágrima, miedo a miedo, alegría a alegría, verso a verso, tranocho a tranocho, merengón a merengón. Amigo bello eres una persona maravillosa y te mereces lo mejor de este mundo, siempre te digo gracias por soportar mis peores momentos con tanta dedicación y paciencia, gracias por llenarme de orgullo con tus maravillosos logros y sobre todo por tu espectacular corazón, Dios te bendiga hoy y siempre.

A mi Profesora Dilia Álvarez, gracias pues desde la primera, clase cada palabra resonó en mi cabeza como si fuese para mi solita, gracias por ser tan integral, gracias porque se dedicó a facilitarme los conocimientos de gerencia y jamás se le olvidó ayudarme a crecer como persona, gracias porque día a día puso su corazón e intelecto para formarme, gracias porque definitivamente me permitió comprobar que cuando una profesora pone todo lo que tiene con pasión el estudiante no solo aprende sino que también disfruta, gracias por atenderme el día que nos robaron en el salón por dedicarme el tiempo y el cariño que necesitaba. Gracias por hacerme sentir orgullosa de saber que fui su estudiante, porque gracias a profesoras como usted es que me digo a mi misma que esta carrera tiene un poder maravilloso, para las familias, la sociedad y el país. Le deseo de todo corazón que todos sus sueños los viva al máximo, y que viva tal como me enseñó sin transparencias para que disfrute segundo a segundo cada maravilla de la vida.

A mis compañeros de clase, gracias porque sus personalidades permitieron que esta maestría fuese una experiencia maravillosa, volvimos a ser niños juntos en el salón, de los que estudian, pero que también sabotean, se ríen, juegan, interrumpen, celebran, chismean, se quieren y se apoyan. Muy de cerca tuve a Mi Linito amigo de antes, compañero de esta decisión y de muchas otras te quiero gracias por tu apoyo y tu cariño. Gracias a Verito y Cris por venir a mi casa, por apoyarme porque los cuatro

junto formamos un equipo de alto desempeño e hicimos los trabajos bien buenos, puro 20 es lo que firma. Gracias Damarys porque fuiste la pega de todo el equipo, nos mantuviste unidos, porque es impresionante la forma en la que nos ofreces tu ayuda y siempre tienes tiempo para sacarnos de apuros. Álvaro, Jenny, Las moro, Mi amada Mary, Ale, Roxana, Frank, Las monjitas; somos un equipo transcomplejo que dio un salto cuántico, los indestructibles solo víctimas del hampa en la uni, los quiero, gracias.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



LA GESTIÓN EMOCIONAL EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

Una Investigación fenomenológica.

Autor(a): Maya B., Jéssica A.

Tutor(a): Dra. Dilia Álvarez.

Enero, 2015.

RESUMEN

El propósito de la presente investigación es comprender la gestión emocional en el proceso de toma de decisiones gerenciales de los directivos del C.E.I. Isla de Aves; ubicado en San Diego, estado Carabobo; a través de la exploración de las emociones de los gerentes como actores claves en el proceso de toma de decisiones gerenciales. Este estudio está enmarcado en la investigación cualitativa con enfoque fenomenológico, su diseño es descriptivo, de campo y documental. La técnica utilizada para recolectar información es la entrevista semiestructurada, registrada con el instrumento nota de campo y aplicada a tres directivos (informantes claves). Para el análisis de la información se utilizó la categorización y la triangulación para darle mayor confiabilidad. Las vivencias producidas en el desarrollo del trabajo investigativo permiten evidenciar que las ideas planteadas le dan consistencia al problema como tal y permiten su comprensión en el contexto social de las organizaciones escolares como dimensionable transformación de la gestión escolar. Los resultados condujeron a plantearse orientaciones teóricas que ayuden a la construcción de enfoques emergentes acerca de temas tan importantes como las emociones, la gestión emocional y la toma de decisiones gerenciales. Los gerentes educativos en el momento de tomar decisiones tienen además conflictos a nivel cognitivo, organizativo, económico, de infraestructura, relacional, comunicativo, administrativo y gubernamental lo que hace que la gestión gerencial sea en lo cotidiano una montaña rusa de emociones que deben manejar para poder llevar adelante su trabajo lo mejor que pueden.

Palabras claves: Gestión emocional, Toma de decisiones, Gerente educativo.

Área Prioritaria de la UC: Educación

Áreas Prioritarias de la FACE: Gerencia Educativa

Líneas de Investigación: Procesos Gerenciales en Educación

Temática: Dirección en las Organizaciones Educativas

Subtemática: Toma de Decisiones



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



EMOTION HANDLING IN MANAGERIAL DECISION MAKING Phenomenological Research

Author: Maya B., Jéssica A.

Tutor: Dr. Dilia Álvarez.

Enero, 2015.

ABSTRACT

The purpose of this research is understanding emotion handling in managerial decision making process of the “C.E.I. Isla de Aves” principals (located in San Diego, Carabobo state), through the principals emotions exploration. This qualitative study is focused on a phenomenological approach and carried out by a descriptive, documentary and field design. The data from the 3 principals’ semi structural interviews was collected by field notes, and in order to state reliability, analyzed by categorization, theorization and triangulation. The experience from this research allowed the comprehension of the emotion handling phenomenon over managerial decision making on school organizations which transcends to a school management transformation. When making decisions, school principals often face conflicted alternatives and deal with cognitive, organizational, economical, infrastructure, interpersonal, communicative, administrative and governmental issues which make management be an everyday emotion roller coaster they need to handle so they can carry out their role the best way possible.

Key words: handling emotions, making decisions, school management.

University Priority Field : Education

Faculty Priority Field: Educational Management

Lines of research: Management Process in Education

Topic: Management in School Organizations

Sub-topic: Making decisions

ÍNDICE GENERAL

	pp.
RESUMEN.....	xviii
ABSTRACT.....	xix
ÍNDICE GENERAL.....	xx
LISTA DE GRÁFICOS.....	xxi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULOS	
I Objeto de Estudio	
Descripción del objeto de estudio.....	4
Propósitos de la Investigación.....	16
Propósito General.....	16
Objetivos específicos.....	16
Justificación de la investigación.....	17
II Hallazgos Relevantes	
Antecedentes de la Investigación.....	19
Bases Teóricas.....	24
Teorías que sustentan la investigación.....	44
Fundamentación legal.....	47
III Rutas de Investigación	
Tipo de investigación.....	51
Diseño de la Investigación.....	54
Informantes Clave.....	56
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	57
Discusión de los resultados (Reflexiones finales).....	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	107

LISTA DE CUADROS

	pp.
1. Emociones primarias, según Uzcategui (1999 p. 40).....	29
2. Emociones elaboradas, según Uzcategui (1999 p. 40).....	29
3. Categorías.....	78
4. Triangulación.....	85

INTRODUCCIÓN

Este trabajo investigativo tiene como propósito: comprender la gestión emocional en el proceso de la toma de decisiones gerenciales, en los directivos del C.E.I. Isla de Aves. Para lograr dicho objetivo esta investigación realiza un recorrido direccionado por una metodología y diseño de investigación que le permite de manera científica el conocimiento del mencionado aspecto. Para comprender o entender este proceso es necesario acercarse estrechamente en la medida de lo posible al mismo, desde todas las perspectivas a las que se pueda tener acceso como lo son: la experiencia, las referencias, los conocimientos previos; para así lograr la producción de matrices que permitan el reconocimiento de las divergencias y convergencias de los diferentes aspectos que se presenten al acercarse a cada rasgo influyente en la generación de tan complejo y diverso tema como lo es la gestión emocional en el proceso de la toma de decisiones gerenciales.

Un primer acercamiento permitió el conocimiento de la emoción, como aquello que sentimos en nuestro cuerpo y representa una expresión fisiológica en el ser humano, consecuencia de un estímulo externo o interno (como un recuerdo). Para Soto (2001) la emoción es “cualquier agitación y trastorno de la mente, el sentimiento, la pasión; cualquier estado mental vehemente o excitado” (p. 36); es decir, la emoción en sí se refiere a un cambio interno que se produce en el ser humano; para cada persona la emoción que produce un mismo estímulo puede ser variada ya que parte importante de esta reacción está determinada por las experiencias previas o conocimientos que se tengan sobre dicho estímulo.

Es importante resaltar que todos los seres humanos experimentamos las emociones, que cada ser humano las expresa de formas diferentes y también puede afirmarse que los seres humanos actuamos de manera diferente aun cuando experimentemos la misma emoción. La emoción puede en repetidas oportunidades impulsarnos o paralizarnos, todo depende de cada ser humano. Por lo tanto, se introduce para efectos de este trabajo investigativo el término gestión emocional; que

se refiere a la forma en la que se maneja, canaliza o utiliza la emoción para un fin específico de manera consciente, si no es de manera consciente no podrá existir la gestión, ya que la misma se refiere a esa capacidad que el ser humano posee de administrar sus emociones con intencionalidad. Para Soler y Conangla (2003), la gestión emocional se trata de elegir experimentar la conciencia de vivir, que la mente y las emociones trabajen en equipo para que todos los factores biológicos y culturales jueguen a favor de una vida equilibrada y armónica.

De allí que, la gestión emocional es una decisión personal que favorece el estilo de vida partiendo de que, al decidir gestionar la emoción se tomarán decisiones diferentes, quizás un poco más conscientes de las opciones existentes o de lo que se espera como resultado. Es por esto que esta investigación concatena la gestión emocional con la toma de decisiones gerenciales. La emoción que surge en todo ser humano incluyendo a los gerentes de alguna manera influye en la determinación que tome ante cualquier situación. Y como afirma Robbins y Coulter (2005), la toma de decisiones es más que seleccionar una opción, es un proceso que debe realizarse paso a paso y con la mayor cantidad de información ya que la decisión que se tome alterará de alguna forma la institución en general, de una forma u otra, sea para tener éxito, fracaso o redireccionar y además generará nuevas emociones que podrán a su vez generar cambios en el equipo.

Uno de los aspectos relevantes en la toma de decisiones gerenciales, es que el líder debe conocer los objetivos de la empresa ya que la decisión que tome siempre debe ser en función de acercarse cada vez más al logro de los mismos. Para efectos de esta investigación la organización que se estudia es una institución educativa y por lo tanto es común encontrar entre sus aspiraciones: trabajar en armonía, ofrecer un servicio educativo de calidad, evolución organizativa y gerencial. Lo que deja al descubierto lo preponderante de la gestión emocional en la toma de decisiones, ya que su recurso de mayor poder es el humano, por lo tanto debe resguardarse de forma integral y además utilizar todos los conocimientos y recursos para que el mismo sea

administrado en función del bienestar propio que se traduce en bienestar para la institución.

Para esto se despliega este trabajo investigativo de la siguiente forma:

En el Capítulo I: Se describe el objeto de estudio, los propósitos general y específicos de la investigación; además se plantea detalladamente su justificación, la cual deja al descubierto la relevancia del estudio que se realiza.

En el Capítulo II: Se establecen los hallazgos relevantes de la investigación, determinados por los antecedentes realizados en esta línea de investigación y una revisión bibliográfica que conforman las bases teóricas. Este capítulo continúa con el relato de las teorías que sustentan la investigación y las bases legales dentro de las cuales se rige el objeto de estudio.

En el Capítulo III: Llamado Rutas de Investigación están contemplados: el tipo investigación, diseño de la investigación, determinación de los informantes claves, técnicas e instrumentos de recolección de información, finalmente la discusión de los resultados y las reflexiones finales; este capítulo informa el proceso que el investigador realiza para la obtención de la información y resultados, resguardando una investigación con un resultado científico y por lo tanto comprobable. Además de esclarecer teóricamente dicho proceso, se expresa en el mismo los datos y matrices que surgen de la categorización y triangulación. Concluye con la exposición de la teorización la cual arroja las reflexiones finales que se establecen para la comprensión de La gestión emocional en el proceso de la toma de decisiones gerenciales en el C.E.I. Isla de Aves.

Para finalizar se presentan los anexos cuya función será la complementación y soporte de aspectos expuestos durante el despliegue investigativo y las referencias bibliográficas y electrónicas, para fundamentar las citas de diferentes autores que se realizan en el texto.

CAPÍTULO I

OBJETO DE ESTUDIO

Descripción del Objeto de Estudio

El contenido del presente capítulo se refiere a la primera acción que se realiza después de haber escogido un tema de investigación, que consiste en el planteamiento del objeto de estudio, los propósitos de la investigación y la justificación. El establecimiento de dichos aspectos delimita el contenido a estudiar en un espacio específico, además de incluir ciertos criterios que le dan forma a la situación estudiada.

Para empezar, la descripción del objeto de estudio, lo cual significa “afinar y estructurar formalmente la idea de investigación”, para Hernández, Fernández y Baptista (2006), es a través del lenguaje escrito como se definen las raíces, las relaciones, las limitaciones de la situación, para esto se contrasta el deber ser con el ser; además de esta descripción, se realiza en una estructura que se caracteriza por describir primero aspectos a nivel macro, luego meso y finalmente micro, en este último es importante detallar con exactitud las características y diferencias del contexto específico estudiado.

A continuación se presenta la descripción contextualizada del objeto de estudio:

El humano es un ser vivo cuyo sistema que lo conforma es amplio y complejo, se puede decir de él, que está compuesto por su aspecto físico y su alma, ambos se encuentran interrelacionados. Algunas de las características que se podrían resaltar del mismo es su capacidad comunicativa, su habilidad para el pensamiento, la presencia de emociones y su característica de vivir en sociedad. En cuanto a vivir en comunidad, se puede afirmar que no siempre es calificado como fácil y por eso para

que la convivencia sea de mayor fluidez y más placentera son herramientas fundamentales: fortalecer la comunicación, la razón; el manejo de las emociones y las habilidades de convivir. Este último aspecto: “convivir” se puede apreciar en la historia de la evolución, ya que los humanos se han organizado en comunidades desde sus inicios y estas comunidades se caracterizan por una diversidad hermosa y también por afinidades; ambas la diversidad y las afinidades son factores que determinan los nexos, y pueden considerarse positivas y enriquecedoras.

En congruencia con lo anteriormente mencionado, Maturana (2009), afirma que los seres individuales son de condición *sine qua non* seres sociales, y que a su vez las sociedades son la conjunción de seres individuales además afirma que las particularidades de estas sociedades vienen determinadas por la carga diversa de cada uno de sus integrantes y por las interrelaciones que allí surjan. Adicionalmente, establece que estas organizaciones tienen una naturaleza imperante comunicativa, que nacen y se mantienen por amor; que en caso de que el amor se extinga un individuo puede permanecer en la sociedad establecida solo por sobrevivencia.

En vista de que las comunidades son de naturaleza compleja por la afluencia de innumerables variables, el humano ha ido desarrollando leyes y organizaciones mundiales, nacionales, estatales, municipales, comunales; todas con la función de que, a pesar de la existencia de afinidades y diversidades, los seres humanos puedan formar parte de ellas. Dentro de las mismas, se plantea el establecimiento de normas de convivencias, pensadas para estos humanos, a lo que Echeverría (2011), señala en relación a los seres humanos, que poseen tres dimensiones: la física, emocional y comunicativa, las cuales convergen para formar el espíritu.

Dichos planteamientos permiten encaminar este trabajo investigativo, ya que la característica de los seres humanos de agruparse dio origen a las organizaciones y entre ellas las organizaciones sociales, referidas a aquellas organizaciones cuyo centro o función es el servicio para el beneficio humano y aunque su centro no sea el

dinero como en las organizaciones comerciales, de igual forma son afectadas de manera positiva o negativa por la presencia, ausencia o comportamiento de dichos humanos. Sin embargo, como su centro es el servicio al ser humano, se caracterizan por ser organizaciones que exigen mayor demanda de esas habilidades emocionales, comunicativas, sociales y físicas, que fueron mencionadas al inicio de este planteamiento.

En ese sentido, una organización social, está compuesta por un grupo de personas con diversos valores, culturas y tradiciones, en su haber poseen misión, visión, valores, motivación, objetivos, una política de funcionamiento, canales de comunicación y se distribuye el poder a través de un organigrama de roles, toda organización está dirigida por uno o varios gerentes que de acuerdo a su función, toman decisiones en sus áreas de trabajo, tal como lo plantea Robbins y Coulter (2005), al describir todos los factores del comportamiento organizacional.

De acuerdo a estos señalamiento, las organizaciones educativas son organizaciones sociales, por su naturaleza se caracterizan por ser instituciones cuyo objetivo central es el de educar, es decir, propiciar en su espacio físico o planta un proceso de aprendizaje en los estudiantes por medio del acompañamiento docente, desarrollando así la formación de dichos estudiantes.

En cuanto a las instituciones educativas se puede decir que se encuentran ramificadas de acuerdo a la edad del estudiante, especialización o conocimiento que se quiera desarrollar en cada institución. En Venezuela, por ejemplo, según su Ley Orgánica de Educación y su reglamento (1980), hay subsistemas como el inicial, básico, medio y diversificado en la que se acompaña al niño y niña desde su gestación hasta la edad de su adolescencia aproximadamente hasta los 18 años; durante estas etapas se desarrollan temas y materias acordes a cada edad y en la que se espera abarcar conocimientos básicos para la formación de un ciudadano de la república, por lo tanto durante estos años también se tratan dentro de las clases valores, hábitos y

actitudes. Al finalizar este tramo se apertura la educación superior en la que cada estudiante puede escoger la institución que desarrolle la profesión en la que quiera especializarse.

Los subsistemas mencionados son catalogados como parte de la educación formal; pero también existen subsistemas informales como cursos y talleres. Es importante destacar que estas organizaciones sociales educativas, además de tener un sistema en el que se desarrollen competencias del conocimiento de cada individuo participante, también se desarrollan competencias administrativas, legales y en algunos casos son de tipo público avalado por el gobierno y en otros casos de tipo privado.

Las organizaciones sociales educativas Venezolanas, gozan de la presencia de los gerentes, o directivos administrativos y los gerentes de aula, ambos gozan de las características, funciones y autoridad en sus áreas de competencia. Para los gerentes de estas organizaciones o instituciones educativas el epicentro de su función es de carácter humano, el servicio que ofrecen es uno de los más delicados, importantes y generadores de cambio para la sociedad, como lo es educar; lo que acarrea consigo un sin número de factores humanos como los sentimientos y las emociones que suelen ser los protagonistas de los días de cada organización y muchas veces no son tomados en cuenta.

Un gerente; según Robbins y Coulter (2005), es una persona que goza de cierta autoridad y responsabilidad en la planificación, organización, dirección y control de procesos dentro de una organización. Son muchas las características que podrían mencionarse del gerente pero las más resaltantes son: su potencial de liderazgo y la autoridad que poseen que según sea el caso pueden recibirla por diferentes factores como: por herencia, respeto y admiración, cargo que ocupan, antigüedad o alto niveles de experiencia en el ambiente en el que se desarrolla. Es el encargado de que se hagan las cosas y responsable de funcionamiento de la institución a su cargo.

Es a partir de esta descripción crucial del gerente educativo, que se denota el papel del “ser” en el gerente. La definición del “ser” es infinita, hay tantos componentes del ser humano, factores físicos, culturales, religiosos, emocionales que hacen amplia esta definición y a su vez en cada ser hay diferencias. Dentro del estudio del perfil del gerente, Katz, (citado por Robbins y Coulter, 2005), establece que deben tener tres tipos de habilidades: las técnicas, las de trato del personal y las habilidades conceptuales. Sintetizar las funciones y responsabilidades de un gerente no suele ser fácil ya que si realmente cumple sus funciones de planificación, organización, dirección y control como es debido, su trabajo pareciera no terminar por ser sus funciones un ciclo que normalmente trae consigo situaciones de protocolo y situaciones inesperadas que muchas veces son para celebrar, pero muchas otras son para resolver. Convirtiendo a la integridad entre conocimientos, acción y sobre todo la capacidad de manejarse con emociones acertadas aun siendo humano, sugieren un reto personal de día a día.

Otra función que se destaca en el proceso de gerenciar las organizaciones sociales educativas es “la toma de decisiones” está inmersa en las organizaciones educativas y por lo tanto en el accionar de los gerentes, por esto es importante definirla. Robbins y Coulter (ob.cit.), la definen como un proceso mediante el cual, la persona selecciona una opción entre varias posibilidades, en busca de solucionar o darle curso a alguna situación. Sin embargo, decidir no es algo tan sencillo. El mismo autor señala que no es un simple acto de elegir alternativas y establecen en su literatura las etapas para tomar una decisión de la siguiente forma: 1.- Identificación de un problema, 2.- Identificación de los criterios de decisión, 3.- Ponderación de criterios, 4.- Desarrollo de alternativas, 5.-Análisis de alternativas, 6.- Selección de una alternativa, 7.- Implementación de una alternativa y 8.- Evaluación de la efectividad de la decisión.

La decisión que toma un gerente educativo o director; es un proceso que además influye en el cúmulo de personas que estén asociadas con la organización educativa.

No se está afirmando con esto que el gerente, debe ser un autoritario, que no debe consultar o utilizar técnicas para tomar una decisión en consenso, solo se afirma que el gerente tiene grandes responsabilidades en este proceso. Es por esto que el rol del gerente en este aspecto es protagónico, pero no unitario; pues desde un inicio tendrá que decidir cuál técnica o método será la más eficaz y por supuesto en muchas oportunidades tiene la última palabra, cuando se necesite una voz de mando para mantener el orden.

Del tema de las tomas de decisiones, se puede presentar mucho más, son muchos los factores adicionales que se manejan para escoger una opción, minimizar la incertidumbre y el riesgo, ya que también según Robbins y Coulter (2005), la certidumbre es una de las condiciones ideales para la toma de decisiones y así maximizar las posibilidades de asertividad en dicha decisión, para el logro de un objetivo. La incertidumbre se combate con la mayor cantidad de información, toda la que se pueda conseguir y es muy importante asimilarla. Para De Saint-Exupéry (2014), en su obra el principito “Es el corazón como vemos correctamente, lo esencial es invisible a los ojos” (p. 24), su afirmación transporta el plano físico de acciones y reacciones, preguntas y respuestas; a un nivel más profundo y quizá es en realidad el que proporcione la información que hace la diferencia entre acertar o errar.

En ese sentido el mismo autor señala “es con el corazón como vemos correctamente” sin duda alguna se refiere a las emociones, a las energías, a los objetivos ocultos, a la subjetividad de la ocasión, la cual si es canalizada correctamente no debería jugar en contra de la toma de decisiones apropiadas. Para ser un gerente educativo o director, pero un gerente de calidad, es necesario primero estar en plena conciencia de la gerencia personal, de ese ser integral: que actúa, siente, piensa y se comunica desde un plano más complejo del solo decir y oír. Un gerente se hace responsable de cada palabra, de cada decisión, de cada acción y de que cada una de ellas por su naturaleza inherentemente humana viene cargada de emociones. Un gerente debe tener la capacidad de ver lo esencial.

Al tomar en cuenta todo lo anteriormente mencionado, puede establecerse una interrelación clara y precisa entre, organizaciones sociales educativas – directores - emociones. Los gerentes son quienes dirigen las organizaciones sociales y a través de múltiples fuentes las emociones alimentan las vivencias diarias de este sistema, produciendo ruidosa o silenciosamente efectos en el curso y flujo del proceso educativo que en esa organización se establece.

Sin embargo, para nadie es secreto que nos encontramos en un constante cambio del cambio, hay un flujo continuo de información de actualización y evolución, tal como lo plantea Echeverría (2011). Y esta situación mantiene ocupado de forma continua a la sociedad en general, en adaptarse, en resolver, en cumplir, en sobrevivir, lo que aparentemente no deja tiempo para hacer procesos de reflexión constante y de escuchar el interior y ver lo esencial.

Las emociones constantemente alertan al cuerpo de esas situaciones que no se pueden ver fácilmente, y al ignorarlas a ellas se está dejando a un lado la información de alerta que ellas emiten; en este aspecto, Hay (2007), afirma que estas “son los indicadores de lo que marcha o no marcha en nuestras vidas” (p. 41). Si se atiende la emoción con la información que trae se actúa diferente, a cuando solo se deja llevar por lo que se siente, de allí que constantemente el ser interior emocional, está dando información valiosa para poder actuar, vivir y por lo tanto decidir, pero por el mismo ritmo acelerado de la vida se empiezan a realizar acciones repetitivas; Heidegger (citado por Echeverría, 2011), las denomina como acciones en transparencia, y la define como una “actividad no reflexiva, no pensante, no deliberativa, la acción con umbral mínimo de conciencia constituye la base y condición primaria de la acción humana” (p. 111). Se refiere a las situaciones rutinarias que realizamos y en las que no se da un proceso consciente de la acción.

Se puede afirmar entonces, que el ritmo de vida actual en el mundo y del que Venezuela no se escapa, está tan acelerado que cuando aprendemos una lección en

ese mismo momento ya está surgiendo una nueva alternativa. Generando en el clima organizacional gran flujo de informaciones, situaciones y movimientos permanentes de información, de problemas no programados; creando en numerosas oportunidades alteraciones en la armonía que se espera debe haber, para desarrollar procesos educativos. En la cotidianidad, se puede vivir cambios emitidos por la organización nacional que rige la Educación: Ministerio Popular para la Educación, cambios en las leyes de trabajo, cambios en los deberes y derechos de los padres, representantes, comunidad y estudiantes, adicional a la espontaneidad natural de cada uno de los individuos participantes, accidentes escolares. Sin duda se viven algunos días de tensión, de premura en tomar decisiones y adoptar cambios lo cual genera a su vez incertidumbre y muchas veces incomodidad en alguno de los participantes de la educación relacionados con la institución (maestros, directivos, personal de ambiente, estudiantes, padres, representante y comunidad).

Sin embargo, sería irracional mencionar solo los aspectos que producen inquietud y no mencionar la alegría que se vive en los centros educativos cuando se cumplen metas propuestas, cuando la espontaneidad de los estudiantes son propulsores de sonrisas, aprendizajes y diversión, los representantes comprometidos con apoyar y algunas maestras dedicadas a su labor que transpiran amor y llenan el ambiente de sentimientos positivos y de motivación. Una montaña rusa, podría ser una descripción de lo que sucede en el clima organizacional de las instituciones y el director en gran parte es el responsable de proponer una actitud positiva y provechosa de cada situación.

Al observar el funcionamiento del C.E.I. Isla de Aves, un centro de educación inicial de tipo privado; ubicado en el Morro II. En el que hacen vida de la profesión educativa 13 docentes con diferentes grados de preparación, una secretaria, una persona de ambiente, una coordinadora, una directora académica, un director general, con edades comprendidas entre los 24 y 45 años de edad. Y una matrícula de niños y niñas en total de 102 con edades comprendidas entre 1 y 6 años de edad. La

observación fue realizada en el período lectivo 2013-2014, y comprendió diversos aspectos en la gestión gerencial directiva, delimitando la gestión emocional en la toma de decisiones. Se puede afirmar que la gestión emocional en la toma de decisiones gerenciales, es un factor fluctuante en el ambiente, el cual genera diferentes resultados de acuerdo al grado de consciencia en su uso en diferentes momentos de la rutina diaria en organizaciones de este tipo donde el ser humano es la esencia.

Se puede mencionar también de la institución, que la descripción de las funciones de su cargo se encuentran registradas en el manual de convivencia de la institución de forma general de la siguiente forma: La directora es aquella persona que guía y orienta a través de indicaciones las operaciones a realizar para un fin determinado dentro de la institución. Específicamente la directora académica tiene competencias en el desarrollo del sistema educativo relacionado con maestras, estudiantes, representantes, comunidad y Ministerio Popular para la Educación.”

Además, la directora académica está encargada del seguimiento de lineamientos del Ministerio Popular Para la Educación (MPPE), por lo que debe manejar tecnología para recibir información, seguir los lineamientos y responder formalmente las solicitudes. En este aspecto es importante resaltar que existen dos variables de sus solicitudes: las que son de tipo administrativo como papeleo o permisología, y las que se refieren a actividades a ejecutar en el plantel con los estudiantes, la administración de contenidos (currículo). Este es un proceso que se da paralelo al funcionamiento diario, constante y acelerado de la institución. Es deber, de dicha directora ejecutar al máximo de sus posibilidades los lineamientos para estar a derecho con dicho ente. Regularmente la información llega con pocos días de anticipación al director y por lo tanto también a las maestras, generando muchas veces la realización de las actividades de forma incompleta, sin suficiente tiempo para la elaboración y por lo tanto un acabado comprometido.

Efectivamente esta situación causa estrés por la necesidad de cumplir y el poco tiempo e incertidumbre, pues no siempre alcanza el tiempo para aclarar dudas, repetición constante de documentos por falta de información a tiempo y veraz, desanimo pues algunas veces por más motivación, compromiso y perseverancia no queda exacto a como fue solicitado. Por lo tanto, en esta situación la dirección encuentra varias opciones para enfrentar estas situaciones y en medio del funcionamiento y de las emociones que se generan debe tomar la decisión que genere mayores probabilidades de reencontrar la tranquilidad en medio del funcionamiento esperado de la institución. Existe para ese proceso un supervisor que evalúa y constantemente levanta actas sobre el resultado final y el cual ejerce presión, aunque su presencia de acompañamiento en el proceso sea bastante escasa ya que cada uno de los supervisores atiende aproximadamente 13 colegios.

En cuanto a la planificación, organización, dirección y evaluación de las actividades académicas, esta dirección maneja los siguientes parámetros. Planificación; se realiza una cronograma trimestral de actividades, tiempo útil de trabajo, fechas de realización de actividades y fechas de entrega de recaudos administrativos educativos (proyectos, planificación diaria, planes de tarea, formatos de citas con representantes, reuniones de consejo docente, registros de evaluación diaria y trimestral), efemérides, citas con representantes, actividades con representantes y se intenta incluir algunas actividades del MPPE que por su recurrencia a través de los años se espera para alguna fecha en específico; se entrega también una planificación de guardias, responsabilidades y comisiones especiales previamente elegidas en consenso con las maestras.

También se planifica contenidos mensuales específicos al nivel y la edad de los estudiantes participantes, basándose en el currículo y en ciertos aspectos que caracterizan la institución como valor del mes, hábitos de trabajo, alimentación, higiene, ejercicios de desarrollo del aspecto psicomotor, de lectura, de conocimiento físico de la materia; entre otros. Este proceso requiere del gerente atención,

concentración, memoria, creatividad y organización. Generalmente se hace en oficina con muchas llamadas a la puerta y al teléfono, lo cual puede ser una distracción. Si emocionalmente el gerente se encuentra conectado con lo que está creando puede emerger una planificación sistematizada, creativa, enriquecedora y dinámica. Para conectarse hace falta desconectarse de las distracciones, lo cual se hace difícil y estresante

El proceso de organización se realiza con la coordinadora académica y se inicia con una reunión en la que se discuten estos aspectos: las actividades a realizar, las impresiones recogidas de las maestras en las reuniones semanales, las posibles encargadas, tiempos de supervisión. Una vez establecidos estos aspectos se hacen los arreglos pertinentes en las planificaciones y se agregan los nombres de las encargadas, el proceso de delegación se realiza de acuerdo a los intereses de las maestras recogidos en reuniones y a su vez estudiados por las gerentes de acuerdo al potencial de cada una, a la motivación y disposición, la cual no siempre es positivo, es decir, en este momento la directiva toma decisiones de reestructurar o mantener la planificación para lograr los objetivos.

Si la toma de decisiones en el proceso de organización fue acertada y realmente todo esta delegado, este proceso para el gerente es más un proceso de acompañamiento que de ejecución, se trata más en este espacio de supervisar y colaborar con el funcionamiento. Si está el contenido específico y bien detallado las maestras en sus planificaciones deben hacerlo tal cual se les establece, para supervisar este aspecto semanalmente se corrige por parte de coordinación y dirección todos los planes que entregan las maestras, este proceso genera muchas discusiones al defender sus posiciones y tomar decisiones rígidas que no permiten enriquecer las planificaciones, lo que influye en la ejecución de la planificación de la institución.

En la fase de supervisión, el gerente vive una gran cantidad de emociones, puede ser divertido y emocionante al entrar al aula e interactuar con los niños, niñas y las

maestras cumpliendo sus planes de clase, pero también experimenta otro tipo de emociones que podríamos llamar negativas al conseguir u observar que algunas cosas no están funcionando como se deben: maestras que no cumplen los objetivos, no cumplen la planificación, maestras hablando por teléfono, maestras gritando a los niños, maestras que abandonan el salón y dejan los niños solos, o cuando frente a ellas existe una pelea a golpes y prefieren quedarse sentadas en vez de intervenir, es allí donde el director si toma decisiones basadas en la emocionalidad que está experimentando podría comprometer las relaciones y clima organizacional de la institución. Aquí surge la pregunta ¿cuál es la herramienta adecuada para manejar la situación?

Otro aspecto que se observa en esta institución es cuando los padres que se acercan a conversar en dirección sobre una situación que no han podido solucionar con sus maestras y cuando se acercan a esa oficina ya se encuentran muy molestos gritando, insultando, amenazando y el gerente siente nuevamente emociones, y debe tomar medidas en cuanto a qué hacer para mediar entre la docente y el representante. También aparecen de vez en cuando emociones ante la presencia de un golpe, mordisco u otro accidente escolar; o al observar un retrato dibujado perfectamente de su persona por un niño o niña de 4 años. Millones de situaciones durante la ejecución de lo planificado en el proceso educativo, como se mencionó anteriormente toda una montaña rusa de situaciones y de emociones.

Finalmente y para luego volver a empezar, está el proceso de la evaluación, que es un proceso que se hace durante todo el ciclo solo que cuando se está terminando el ciclo se hace una especie de cierre o conclusión. Durante todo el mes se llevan evaluaciones acerca del desempeño de cada una de las maestras, si ha cumplido con sus responsabilidades, si ha llevado a cabo cada actividad con esmero o a última hora, si consulta sus dudas a tiempo o en el momento de la entrega, el dominio del tono de voz, el desarrollo de estrategias creativas para mejorar el proceso educativo, se evalúa punto a punto los aspectos planificados y el cumplimiento de cada uno.

Como vemos, el proceso de evaluación es un juicio de desempeño que hace el gerente y que también está influenciado por las emociones vividas durante el proceso, lo que repercute también en la realimentación y el cómo se utiliza la información obtenida en dicha evaluación. En la institución este proceso genera mucha angustia, enfermedades, inasistencias y desde el punto de vista económico pérdida de dinero y mucha rotación de personal.

Toda esta situación despierta en la investigadora inquietud para desarrollar la presente investigación.

Propósitos de la Investigación

Los propósitos de la investigación “orientan la acción que se ha de seguir en el despliegue de la investigación planteada; al precisar lo que se ha de estudiar en el marco del objeto de estudio y se sitúan dentro de determinados límites” (Balestrini 2006, p. 67). Es importante denotar que este paso requiere un conocimiento profundo de la problemática, lo que permite establecer una restricción de acción cognitiva dentro de la cual se espera dar respuesta al desenlace de la investigación.

Propósito General

Comprender el proceso de gestión emocional en la toma de decisiones gerenciales en Centro de Estimulación Inicial Isla de Aves.

Objetivos Específicos

- ✓ Explorar acerca de las emociones del personal directivo en el C.E.I. Isla de Aves.
- ✓ Indagar acerca del proceso de la toma de decisiones gerenciales en el C.E.I. Isla de Aves.

- ✓ Conocer cómo el proceso de gestión emocional influye en la toma de decisiones gerenciales en el C.E.I. Isla de Aves.

Justificación

La justificación se refiere a la importancia que tiene la investigación y está definida por la estrecha relación que existe entre el tema de investigación y otras áreas o disciplinas y el efecto en las mismas. Balestrini (2006) considera importante tomar en cuenta los siguientes aspectos al momento de establecer la justificación de un trabajo investigativo: Aportes a la disciplina de la que forma parte; aportes a soluciones de problemas prácticos; importancia desde el punto de vista de formulaciones políticas, programas y proyectos; importancia desde el punto de vista de cambio social, interés personal del investigador y la necesidad de crear conocimientos, con el cual se justifiquen otros trabajos investigativos.

La importancia y relevancia de la investigación de la gestión emocional en la toma de decisiones gerenciales, se planteó en los siguientes términos:

1.- La investigación beneficia el conocimiento del proceso de toma de decisiones gerenciales en el C.E.I. Isla de Aves, lo que propone una ampliación de las posibilidades de cambios y mejoras para la institución.

2.- La emoción, es un factor continuamente presente y muchas veces ignorado en el proceso de toma de decisiones, su reconocimiento puede ofrecer información relevante esencial para el estudio de las opciones a escoger. El estudio de la gestión de las emociones en la toma de decisiones, abre las puertas para posibles soluciones obviadas, en las que podría estar inmerso con mayor énfasis el sentido de certidumbre.

3.- La influencia de las emociones en la toma de decisiones va mas allá de solo acertar o errar, acarrea consecuencias físicas (dolores de cabeza, estómago), económicas (gastos médicos, inasistencias del personal) y anímicas (motivación, compromiso) en la persona que las vive. Describir y entender esta situación, podría darle curso a la disminución de enfermedades en los gerentes causados por el estrés y la incertidumbre; acompañando a este factor disminuirían también los gastos económicos de tratamientos y costos por reposos, aumentando así la efectividad y eficacia en el cumplimiento de los objetivos de la institución.

4.- Los conocimientos emanados de esta investigación proporcionan bases para nuevas investigaciones y creación de estrategias para el desarrollo de habilidades personales para los gerentes en general.

5.- Los resultados de esta investigación permiten diseñar y formular políticas y programas nuevos para la formación del gerente.

6.- La investigación contribuye a un cambio social en el que prevalezca el estado de conciencia, reflexión y adaptación al cambio.

CAPÍTULO II

HALLAZGOS RELEVANTES

El capítulo presenta la información teórica, que se utiliza de base informativa para la realización del trabajo investigativo. Los hallazgos relevantes pueden ser relacionados con la definición de lo que se describe como Marco Teórico, ya que ambos se refieren a una revisión bibliográfica que orienta la investigación. Según Balestrini (2006), este capítulo orienta la investigación en todos los aspectos, ya que determina el enfoque que utiliza el investigador para realizar su trabajo. También afirma, que refleja los resultados de la recolección de la teoría epistemológica, que de una forma estructurada y sistemática ofrecerán la racionalidad, lógica y consistencia que permitirá el análisis de los hechos. Para efectos de este trabajo investigativo se presenta a continuación una serie de antecedentes, bases teóricas y fundamentos legales.

Antecedentes de la Investigación

A continuación, se presentan los antecedentes que se refieren a investigaciones previas relacionadas con el objeto de estudio de esta investigación. Para iniciar la contextualización de la información que se describe a continuación es importante mencionar que la educación, como eje principal de la sociedad, reclama de los individuos que participan en este proceso, hábitos reflexivos que le permitan asumir una posición cercana a la realidad y lo más asertiva posible. Para lograr esto, es necesario desarrollar primero el ser individual desde el más mínimo detalle, permitiendo así conocer la realidad que nos conforma y tomar decisiones en base a ese conocimiento, es por esto que han surgido a través del tiempo investigaciones que de alguna forma u otra, estudian el proceso de toma de decisiones y las emociones, estimulando así el desarrollo de la consciencia necesaria para asumir esta realidad que todos los que hacen vida y parte del proceso educativo, en especial los gerentes educativos, deben desarrollar para establecer relaciones cercanas con decisiones

apropiadas, salud física y emocional. Algunas de las investigaciones de las que se pueden hacer referencia serán descritas en los siguientes párrafos.

Inicialmente, Márquez (2012), en su trabajo “Factores gerenciales que participan en la toma de decisiones académicas del personal directivo, caso Universidad Nacional Experimental de Seguridad (UNES), Extensión Carabobo”, para optar por el título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación; a través de una investigación descriptiva con diseño no experimental de tipo transversal, con población muestra doce docentes de las instituciones castrenses; analiza los factores gerenciales que participan en el proceso de la toma de decisiones académicas del personal directivo de la Universidad Nacional Experimental de Seguridad extensión Carabobo, por la necesidad que observaron de detectar la función ejercida por el director en los métodos de enseñanza y aprendizaje en la institución. Concluyendo en su investigación que dentro de la institución existían diversidad de valores creencias e ideologías entre los integrantes de la organización, lo que hace complejo establecer un criterio único de “efectivo” en gerencia, denotando que el compromiso del directivo está en función del bien de la organización y más que una visión cerrada e individual se visualizan oportunidades de crecer en la organización en colectivo.

La presente investigación sirve de soporte teórico al estudio en relación a las conclusiones que se obtienen y en específico a los conocimientos que se refieren a la variable toma de decisiones.

Por otra parte, Armas (2011), en su trabajo de investigación para optar por el título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, realiza una “Propuesta en educación emocional para el desarrollo de la inteligencia emocional en los miembros de la organización educativa”, con un diseño descriptivo de campo transeccional en su fase diagnóstica a la población de ochenta docentes del nivel de Educación Media, Diversificada y Profesional, con una muestra de treinta y seis profesores de la organización educativa, aseveró que las emociones pueden guiar al individuo a

desarrollar una inteligencia emocional adecuada y por ende un equilibrio tanto en lo personal como en lo profesional, pues provee herramientas para relacionarse con el medio y a su vez capacita al individuo a canalizar sus sentimientos de acuerdo al contexto social. Como resultado expuso, que no se trabaja la educación emocional de forma explícita en la institución y que se requiere de educación emocional dirigida al desarrollo de competencias emocionales y prevención de problemas relacionados con la perturbación escolar.

Esta investigación fue seleccionada como antecedente debido a que contiene información valiosa relacionada con las emociones en forma de una propuesta de educación emocional para el desarrollo de la inteligencia emocional en los miembros de una institución educativa.

En este mismo sentido, Noguera (2012) en su trabajo titulado: “Estrategias gerenciales basadas en la inteligencia emocional para el desempeño del personal de la dirección de desarrollo estudiantil de la Universidad de Carabobo”, un trabajo investigativo de metodología cuantitativa con un diseño no experimental de campo, de carácter descriptivo en su fase diagnóstica, a una población muestra de diez coordinadores que laboran en la Dirección de desarrollo Estudiantil de la Universidad de Carabobo; para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, en el cual propone un programa de estrategias gerenciales basado en la inteligencia emocional después de implementar y evaluar dicha propuesta, como resultado obtuvieron la ratificación de la necesidad de fortalecer la gestión gerencial lo que permitió rescatar e impulsar dicha dirección, a través del desarrollo de la inteligencia emocional y nuevos modelos de gestión.

Mientras que, Agüin (2012), para optar por el título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación presenta un plan estratégico llamado “Inteligencia emocional para la formación del gerente educativo”, enmarcado en la modalidad de proyecto factible, como población y muestra se tomo dieciocho docentes de la Unidad

Educativa “Yuma”, en el que primeramente denota las diferencias individuales del individuo y la capacidad en común que tienen para reconocer sentimientos propios y ajenos y convertirlos en herramientas para motivar, persistir y regular los impulsos, convirtiendo a este factor por lo tanto en una herramienta esencial del gerente. Después de la realización de un exhaustivo diagnóstico logró proponer un plan estratégico de educación emocional que contribuye con la formación del gerente educativo, basado en tres talleres orientados a: el control de las emociones, el control de la ira y las relaciones interpersonales, de manera que todos los gerentes de la institución pudieran apropiarse de herramientas de inteligencia emocional.

Esta investigación representa un valioso aporte al estudio como propuesta para la formación del gerente educativo, destacando la necesidad de que aspectos relacionados con las emociones sean incluidos en la formación profesional tanto de los gerentes directivos como gerentes de aula.

Asimismo, Tovar (2012), estudia en su trabajo investigativo: “Las competencias emocionales en el desempeño educativo del personal directivo y docente de la E.B.E. Prof. Teresa de Jesús Narza”, para optar por el Título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, realizó una investigación enmarcada en Investigación-Acción participante, dirigida a la población directiva y docente de dicha institución y obtuvo como resultado una respuesta positiva del personal ya que a través de la modalidad investigación-acción, logró captar receptividad, evaluó la comprensión de la importancia de las relaciones interpersonales para el buen desempeño y de un ambiente armonioso, en beneficio de todos los actores del ámbito educativo.

Esta investigación de corte cualitativo es seleccionada como antecedente ya que sirve de soporte no solo desde el punto de vista de la información que aportan sus reflexiones finales sino también lo referente al enfoque y metodología cualitativa.

En el ámbito organizacional, específicamente en el proceso de toma de decisiones, Albán (2013), en su trabajo investigativo: “Influencia de las emociones en la toma de decisiones organizacionales”, para optar por el título de Magister en Desarrollo del Talento Humano, presenta la conjugación de lo racional con lo emocional, es decir, que aprovecha los diferentes modelos racionales para tomar una decisión pero se incluyen a las emociones y los instintos como procesos fisiológicos que se encuentran presentes ante la decisión; concluyendo que las decisiones tomadas emocionalmente dan mayor seguridad y mejores resultados.

Finalmente, Galindo (2012), presentó una propuesta de “Estrategias gerenciales como alternativa para el mejoramiento en la toma de decisiones del personal directivo de la Unidad Educativa San Nicola”. Los datos recolectados en esta investigación enmarcada como proyecto factible, de campo y documental a la población de veinticinco docentes que laboran en dicha institución, confirmó la necesidad de implementar estrategias gerenciales para mejorar la toma de decisiones del personal directivo de la unidad Educativa San Nicolas.

Ambas investigaciones sirven de soporte al estudio desde sus valiosas conclusiones que alimentan sobre todo la variable de la toma de decisiones.

Las conclusiones y logros de todas estas investigaciones permitieron enriquecer el proceso investigativo que supone este trabajo, gracias a todos estos investigadores.

Bases Teóricas

La fundamentación teórica pretende establecer la información conceptual y referencial que permita establecer la perspectiva de la investigación, esta información proporciona datos de interés que facilitan la comprensión del hecho estudiado en sí. La teoría entonces, según Kerlinger (citado por Hernández, Fernández y Baptista (2006) "... es un conjunto de constructos (conceptos), definiciones y proposiciones relacionadas entre sí, que presentan un punto de vista sistemático de fenómenos especificando relaciones entre variables, con el objeto de explicar y predecir los fenómenos" (p.40). En este sentido, la información hace referencia a los conceptos, características, descripciones y temas de interés relevantes para esta investigación, por lo tanto estarán presentes las descripciones de aspectos relacionados con las emociones, las escuelas como organizaciones sociales, la figura del gerente educativo, el proceso de toma de decisiones y como se interrelacionan entre ellos.

Para Soler y Conangla (2003), el equilibrio interno se ve reflejado en el exterior, es decir, las situaciones sean armoniosas o problemáticas, solo son el resultado de la relación del ser consigo mismo. Es común escuchar las expresiones en la comunidad: "nada sirve, que desastre de vida, no salgo de una, siempre a mí", también resulta común las conversaciones sobre el insomnio, estrés, malestar, enfermedades psíquicas que se traducen en la realidad social de violencia, agresividad, bullying; lo que acarrea que generalmente las personas se sientan infelices y hasta frustradas por no lograr lo que aspiran en sus vidas personales y/o profesionales. Dichos autores establecen la propuesta de un camino que poco a poco se ha ido descubriendo y que está permitiendo ofrecerle a cada ser humano una nueva opción, la cual se trata de establecer un equilibrio a través de la gestión emocional para poder alcanzar un equilibrio externo, que se caracterice por una relación sana consigo mismo y con el entorno. Para esto se debe conocer la emoción como factor interno del ser y determinante de la conducta.

GESTION EMOCIONAL

La emoción.

Las emociones son vividas por los seres humanos y el hecho de ser un factor común, amplía la cantidad de definiciones y de enfoques que se le atañen. Entre definiciones de las emociones que sirven de sustento a este estudio esta el planteamiento de Bloch (2004), quien señala a las emociones como “...estados funcionales de todo el organismo que implican a la vez procesos fisiológicos (orgánicos) y psicológicos (mentales)” (p.32).

También Goleman (2008), utiliza el término emoción para referirse a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar, continua expresando que existen numerosas combinaciones, matices y variables de las emociones y que ciertamente existen algunas que son las más conocidas y por lo tanto resultan un poco más fácil para el individuo identificarlas, sin embargo cada emoción es un núcleo rodeado con emociones semejantes y también se encuentran ondas externas y sus interrelaciones propician nuevas mutaciones de las mismas generando cada vez más y más variables en el sentido de las emociones.

Entre las ondas externas este autor menciona los “Estados de ánimo” que se caracterizan por tener menor intensidad y permanecen por más tiempo en comparación con una emoción. Otra onda externa mencionada es el “Temperamento” que lo describe como la rapidez para evocar una emoción o estado de ánimo, que es lo que permite que una persona sea caracterizada por la frecuencia de la presencia de la emoción o estado de ánimo evocada (una persona alegre, tímida, melancólica). También menciona otra onda externa o también llamada disposición emocional referida a los “Trastornos de la emoción” que se caracterizan porque el individuo se encuentra atrapado en un estado negativo para sí mismo (depresión clínica, la ansiedad incesante).

En ese sentido y agregando importancia al tema de las emociones, Uzcategui (1999), sostiene que las emociones son las funciones más utilizadas de la mente y que sin ellas no serían tan exitosos el desarrollo de la inteligencia y la memoria. La emoción hace humana la existencia, hace la diferencia entre lo mecánico y las relaciones personales. El mismo autor plantea los siguientes enfoques sobre las emociones:

-El neurofisiológico: Emociones como resultado funcional de una red neurológica “Cerebro emocional” compuesto por la amígdala, hipotálamo e hipocampo.

-El conductual: Emociones como respuestas aprendidas por la presencia de estímulos.

-El comunicacional: Emociones relacionadas con los significados que procesa el sistema inteligente, dependiendo del efecto que produzca el mensaje. Por ejemplo: un tono de voz agradable con un mensaje agresivo produce estados disonantes.

-El bioquímico: Emociones como descargas de adrenalina, resultado del efecto de un componente neurobioquímico. En todo proceso emocional se activan los neurotransmisores del cerebro como los adrenalínicos, dopamínico, serotoninérgico. Se activan también el área ideativa, memoria y la función sensorial.

Manifestación de las emociones

En cuanto a la manifestación de las emociones Bloch (2004), indica que “un estado emocional se manifiesta por lo tanto en tres niveles paralelos e interconectados: un nivel expresivo (facial y postural), un nivel fisiológico (orgánico) y un nivel subjetivo (mental)” (p.47). Los tres niveles se activan entre sí, están funcionalmente interconectados, sin embargo no siempre presentan entre sí una

correlación estricta. Es así como alguien puede estar sintiendo intensamente una emoción (nivel subjetivo-menta), acompañada por una gran activación fisiológica (nivel orgánico) y, sin embargo expresarlo muy levemente en el nivel facial y postural (nivel expresivo). Aún más, llevado al terreno de la acción (comportamiento), la acción puede permanecer totalmente inhibida.

En ese sentido la misma autora señala:” El ideal sería que la gente pudiera expresar lo que siente con precisión y claridad, como lo hacen los niños pequeños y las personas de las así llamadas sociedades “primitivas”. Lo social, sin duda pertinente, en muchas circunstancias puede también transformarse en un factor limitante de la adecuada expresión de la emoción, al promover, por ejemplo, la represión de ciertas emociones consideradas como mal vistas por la sociedad” (p.48).

En congruencia con lo anterior, la percepción subjetiva según Uzcategui (1999), se identifica como un estado de bienestar, agradabilidad, incomodidad, tensión o malestar. Es por esta percepción que el ser humano clasifica y le asigna nombres a las diferentes emociones como “alegría, rabia” entre otros; este mismo factor hace que la emociones sean fácilmente percibidas, pero no fácilmente identificadas. De acuerdo a las manifestaciones de alegría, pena, tristeza, enojo, rabia, temor, miedo, angustia, ternura, sensualidad son estados de ánimo por los que permanentemente transitamos. Estos estados emocionales son tan básicos, que si nos examinamos atentamente debemos admitir que aun cuando no nos lo proponemos, oscilamos entre uno y otro permanentemente. De hecho la neutralidad emocional es muy difícil de lograr. Siempre, ya sea en pequeñas o grandes dosis, nos sentimos de alguna manera algo alegres, tristes, enojados, atemorizados, amistosos. A veces estos “estados de ánimo” se dan como puros, algunas veces se mezclan varios tonos emocionales, se alternan, varían en intensidad. Pero de cualquier forma ocupan todo nuestro ser y colorean casi todas nuestras percepciones, de modo que es cierto que todo se ve del color del cristal con que se mira.

En ese orden de ideas, en relación al nivel de las sensaciones corporales que obedecen a cambios fisiológicos como la aceleración o disminución del ritmo del corazón, de la actividad de ciertas glándulas (que se observan en la salivación, cambio de la temperatura corporal), son fácilmente evidenciadas. La tercera forma de manifestación es la conducta motora, que se manifiesta en la expresión facial y la conducta corporal, las expresiones suelen ser características de acuerdo a ciertas emociones y facilitan el proceso de identificación emocional. La cuarta y última manifestación es la comunicación verbal, que se relacionan también con la conducta motora por ser expresados a través de gesticulaciones faciales, expresiones motoras, que generalmente acompañan mensajes y forman parte importante y diferencial de los mismos, la expresión de una emoción en particular durante un proceso de comunicación puede cambiarle el sentido o la intensidad tanto del emisor como el receptor.

Categorización de las emociones

Para poder adentrarse en el conocimiento de las emociones resulta necesario establecer cierta organización de las mismas y aunque este es un aspecto que puede resultar variable para efectos de esta investigación se hace referencia a las categorización que plantea Uzcatégui (1999), quien la divide en tres grandes grupos descritos a continuación; sin embargo resulta también importante resaltar que las categorizaciones varían de autor en autor, pues las perspectivas con las que son interpretadas varían, lo que permite apreciar diferentes gamas emocionales de acuerdo a cada planteamiento:

-Emociones primarias: Son las que existen desde el nacimiento, sin las cuales sería imposible vivir cuando las condiciones del medio son muy precarias. Son la mejor defensa del hombre ante una emergencia y la sensibilidad cuando acompañan a la inteligencia. También se caracterizan por estar vinculadas a los instintos.

Cuadro 1. Emociones primarias.

Básicas	Espectro
Rabia	Furia, resentimiento, desesperación, indignación, irritabilidad, hostilidad, cólera.
Miedo	Temor, ansiedad, aprensión, nerviosismo, consternación, terror, fobia, pánico.
Alegría	Satisfacción, euforia, éxtasis, placer, gratificación, felicidad, manía.
Tristeza	Melancolía, decepción, duelo, depresión.

Fuente: Uzcategui (1999; p.40)

-Emociones elaboradas genéticas: son funciones del Sistema Psíquico, que se configuran en base a diferentes fuerzas como por ejemplo, el azar al hacer que dos cromosomas y de este resultan nuevas emociones. Pueden ser buenas o malas (sociópatas).

-Emociones elaboradas autómatas: Son producidas por el efecto de otras fuerzas como lo son las generadas por el ambiente cultural, tradiciones, educación, religión; son indispensables para la vida en sociedad.

Cuadro 2. Emociones elaboradas.

-Negociar intereses diferentes –Serenidad –Confort interno – Interacción grupal – Serenidad – Empatía Social –Conocer sus emociones.
--

Uzcategi (ob.cit.; p. 40)

Es importante resaltar que independientemente de la forma en la que los autores clasifiquen las emociones, todos los afectos o emociones son funcionales, porque cada una produce en el humano ciertas reacciones o reflexiones que lo invitan a

realizar cambios o a sentir cambios, permitiendo la evolución, el aprendizaje, el crecimiento y el logro de los objetivos. La emoción sea cual sea, además de ser el resultado de la reacción por algún estímulo, se convierten también un nuevo estímulo para producir resultados diferentes en algún área de la vida, cuál efecto será depende de diferentes factores como los fisiológicos y la decisión de la persona; lo que sí es seguro y lo argumentan Soler y Conangla (2003), es que “todos los afectos son necesarios y la variedad afectiva es una fuente de riqueza que permite protegernos y también proyectarnos en un entorno cada vez más complejo y lleno de retos” (p. 56).

De acuerdo con este planteamiento, se encuentra Hay (2007), cuando expresa que hasta las tragedias pueden transformarse en lo mejor si se les atiende de forma apropiada, pues cuando es así el aprendizaje y el crecimiento surgen en la persona y hace referencia de forma explícita a que la rabia, el enfado no pueden excluirse de esta funcionalidad de la emoción.

Efectos de las emociones

Las emociones juegan un papel importante en los procesos de memoria e inteligencia por lo tanto, se debería ser “emocionalmente inteligente” para obtener los resultados deseados. En las interrelaciones con la mente, la inteligencia y el cuerpo se pueden evidenciar los efectos de las emociones:

-En la mente: La memoria es el centro de información, la memoria y las ideas pueden activar todo el sistema emocional, trayendo recuerdos intencionales o percibidos sin intención, graba deseos o instintos que guardan una relación con cierta tensión emocional. Por lo tanto, se puede utilizar una emoción para que algo sea memorable y así evocarlo en las oportunidades deseadas.

-Inteligencia: se utiliza para producir resultados, al momento de tomar decisiones, solventar problemas, atención y percepción. La inteligencia procesa la

información de acuerdo a cómo es recibida e interpretada (emoción-subjetiva) y luego puede ser almacenada en estado consciente. Por lo que, se podría afirmar entonces la relación entre la emoción y la inteligencia.

-El cuerpo: Dependiendo de los esquemas mentales (emociones elaboradas) los síntomas corporales son interpretados y producen distintas variables de calidad de vida, esto por los efectos de la mente en los síntomas del cuerpo.

Origen de las emociones

Para establecer el origen de las emociones me remitiré a la descripción del cerebro. En este sentido, Tolle (2005), lo describe como “una casa donde se generan todas las funciones de dimensión mental, es el órgano de las múltiples funciones” (p. 294), y asegura que también guarda relación con lo instintivo, emocional, memoria y las ideas. También afirma, que existen acciones humanas automáticas por ser producidas por el cerebro y que la mente que está incluida en el cerebro es altamente operativa. El cerebro, es la parte física y por lo tanto observable mientras que la mente no se puede observar pero sus alteraciones se pueden sentir y hacerse sentir. Existe una parte del cerebro que se desarrolló en la evolución del ser humano que le permitió producir estados emocionales y aprender, llamado el Sistema Límbico o Cerebro Emocional y es aquí donde se desarrollan con gran relación las emociones, instintos y reflejos.

En ese sentido, el Sistema Límbico es definido por el mismo autor, “como el resultado funcional de un conjunto de conexiones entre bloques neurológicos: amígdala, hipocampo y otras áreas del cerebro”. La compara con un termómetro emocional ya que dependiendo de la intensidad de activación que se dé en este sistema, surgen diferentes emociones de intensidad relacionada a la variación; lo que puede resultar positivo o negativo en diferentes momentos de la vida. La intensidad

de la emoción no puede ser medida en términos cuantitativos, es más bien cualitativo con un factor de intensidad.

En ese ámbito señala además que, en la mente no solo están los pensamientos que también se encuentran las emociones y existe una sistema de reacción inconsciente para la mente y su emoción. El origen de las emociones para este autor es en el punto de encuentro entre el cuerpo y la mente, es decir, es cómo reacciona el cuerpo ante lo que existe en la mente y atañe la responsabilidad de la variación de la intensidad de la emoción a la afinidad que exista con ese pensamiento (percepción, juicio, prejuicio que exista) lo cual puede suceder de manera consciente o inconsciente. Por lo tanto, si no existe esa conexión entre la mente y el cuerpo para que el ser pueda sentir las como lo que son, terminarán sintiéndose en un nivel netamente físico, es por esto que puede afirmarse que el cuerpo es un reflejo fiel y real de la emoción. Por lo que es necesario, el reconocimiento de las emociones y los pensamientos, es decir, debe haber una conexión armoniosa que permita utilizar el pensamiento como conexión entre el cuerpo y la mente, para esto es necesario establecer nexos entre todos los aspectos que conforman al individuo para lo que la utilización del razonamiento alejado en la mayor medida de lo posible de prejuicios juega un papel fundamental.

Gestión emocional

La gestión emocional por su parte puede ser descrita con ciertos principios básicos. Entre ellos se puede tomar una de las frases de Hay (2007) cuando afirma que: “El secreto está en identificarla por lo que es y en llevar esa energía en una dirección más sana” (p. 36); por lo tanto como principio fundamental está el conocimiento de la persona de forma integral, hacer ciertas introspecciones que le permitan al individuo el reconocimiento de su emoción, para luego poder canalizarla.

Si bien es cierto que para concretar la identificación, el ser humano muchas veces necesita ponerle un nombre a esa emoción y tal como plantea Soler y Conangla (2003), no es sencillo escoger la palabra ya que los pensamientos se mueven en diferentes direcciones de forma simultánea; pero sin la palabra acertada resulta imposible su identificación, por lo tanto también sería imposible darle el curso que aporte el sentido sano de la emoción en la vida. El sentido sano de la emoción en la vida podría describirse como la generación a través del estímulo emoción, nuevas emociones, estados o temperamentos, en los que la persona reconozca que le hacen sentir armonía y empuje hacia sus aspiraciones como la motivación, alegría, constancia, seguridad, tranquilidad.

De modo que entonces, se debe estar claro en qué emoción se encuentra con la palabra indicada y también se debe estar claro del objetivo; a medida que esto suceda podrá existir una armonía o desequilibrio interior; es decir, la interrelación entre la emoción que se experimenta y la que se espera vivir producirá efectos emocionales como experimentar la satisfacción o la frustración. Otra forma de manifestar este aspecto: “Se podría decir que tus emociones indican la diferencia entre tu deseo y tu creencia, o entre tu deseo y tus expectativas”, tal como lo expresan Hicks y Hicks (2008).

También Soler y Conangla (ob. cit), se refieren a este aspecto e introducen el término ecología a la gestión emocional ya que abren vías interesantes en dicho proceso, partiendo de la premisa “todos los seres vivos y todos los recursos son limitados”, por lo tanto hace la comparación con la naturaleza, en la que se ha podido comprobar científicamente que la administración de los recursos determina sin menos duda la sobrevivencia de la especie humana, de allí la importancia de manejar el uso de los términos renovar y reciclar, para garantizar la existencia de cada uno de los elementos de la naturaleza que resultan vitales para el humano; del mismo modo plantean que las emociones resultan vitales para la sobrevivencia y además para la calidad de vida interna y externa de cada individuo. Por lo tanto, es necesaria la

gestión emocional ecológica en la que la automotivación, alegría, ilusión y otras emociones que propulsan resultados positivos sean renovables o evocadas fácilmente por el individuo, mientras que aquellas como la ira, el odio, la tristeza y desmotivación cumplan su función y se reciclen transformándose en propulsores de actitudes positivas para la vida.

Desde el principio, la energía no se crea ni se destruye, sólo se transforma; los mismos autores inician una descripción crucial para la gestión emocional en la que queda de manifiesto que la importancia no reside en la cantidad sino en la gestión. En el aprender a gestionar e invertir las emociones y energías de manera positiva para obtener resultados positivos que se acerquen a la tan anhelada emoción de la felicidad. Para esa inversión se debe estar claro en las posibilidades de cada uno, adecuar premisas, prejuicios; aprender también a decir “no”, “basta”, “stop” para detener el continuo encontronazo con el obstáculo repetitivo que cierra el camino hacia el destino deseado y buscar un nuevo camino, porque lo hay, siempre y cuando se esté consciente de que solo poseemos gestión sobre nosotros mismos y definitivamente no en los demás.

Rol de la emoción en la sociedad

Después de encontrarse en el proceso de gestión emocional el cual por naturaleza como fue mencionado anteriormente es de sí mismo para sí mismo, se descubre la aparición de otro de los factores inherentes al ser humano: “ser social”; es decir, a la interrelación que surge entre los humanos y las emociones que entre ellos se comunican y recombinan. Por lo tanto, el conocer las emociones personales en sí, permiten desarrollar estrategias autónomas para vivirlas a la medida de cada persona. Sin embargo, la interrelación con los demás y con nuestro entorno es una realidad que debemos tener presente, pues constantemente en la vida en comunidad según estos autores estamos comunicando emociones que transmiten o solicitan ayuda, ternura, trabajo en equipo, tranquilidad, lejanía, espacio o alegría, entre muchos más

mensajes; que producen sus efectos en la sociedad. Es decir, también se debe hacer consciente lo que se está solicitando, o lo que se te está solicitando, dicho de otra forma el entorno en el que te rodea qué estímulo emocional te está ofreciendo.

De allí que, la estabilidad emocional entonces, depende en gran medida de la relación social, por lo tanto la selección del entorno psicoafectivo se transforma en una responsabilidad del adulto para poder gestionar sus emociones; su razón fisiológica se encuentra en que el Sistema Límbico, es un sistema abierto y por lo tanto es condicionado por el exterior, razón por la cual la emoción en la sociedad muestra una capacidad de contagio, a través de la empatía permitiendo que los seres humanos compartamos una emoción al estar cerca y conectarse con la emoción del otro.

Resulta evidente el flujo emocional en la sociedad, las cuales entre las innumerables variaciones personales y las innumerables relaciones con el exterior, convierten a la gestión emocional en las organizaciones en un centro interesante de estudios porque aun cuando no se pueda realizar un manual fijo por su realidad global y fluctuante; son muchos los descubrimientos que cada estudio pueda encontrar, de allí la relevancia de esta investigación y de todas aquellas que nos aporten conocimiento acerca de las emociones y sus repercusiones fisiológicas, mentales, psicológicas en las organizaciones sociales llamadas escuelas.

Gestión emocional en el proceso de la toma de decisiones

Es necesario aclarar que para establecer una gestión emocional no es necesario el seguimiento de unos pasos estructurados y específicos, pues para cada ser humano un mismo estímulo puede resultar completamente diferente partiendo de la perspectiva que le otorga su experiencia previa. Además, Robbins y Coulter (2005), afirman que los gerentes toman decisiones con una racionalidad limitada ya que para que sean completamente racionales debería ser totalmente objetivo y lógico, tendría

el objetivo claro, debería conocer todas las alternativas y consecuencias y el problema debería ser evidente e inequívoco. Por lo tanto, los gerentes toman decisiones “suficientemente buenas” debido a que no pueden analizar toda la información de todas las alternativas, son racionales dentro de sus limitaciones de procesar información y haciendo un esfuerzo por eliminar toda carga subjetiva. Es por esto que al tomar decisiones influye la intuición, que le ofrece sus conocimientos previos, sensaciones y opiniones acumuladas. Los mismos autores señalan que en un estudio reciente encontraron

Que los individuos que experimentaron sensaciones y emociones intensas al tomar decisiones, en realidad lograban un mejor desempeño, en especial cuando comprendían sus corazonadas al momento de tomar decisiones. La antigua creencia de que los gerentes deben ignorar sus corazonadas al momento de tomar decisiones, puede no ser el mejor consejo (p. 137).

Todo lo anteriormente planteado, refleja una estrecha relación entre la organización, el gerente, la toma de decisiones y la emoción como factor irrenunciable de todo ser humano. Es por esto el reconocimiento de las emociones acrecienta las probabilidades de un mejor desempeño en la toma de decisiones y es por esto que a su vez la organización se ve influenciada por lo que parta de esa interrelación, emocionalidad, reflexión y decisión que ejecute el gerente.

También existe una percepción de que el ser humano es “racional” y que es esto lo que lo diferencia al humano de las demás especies y se deja a un lado que el ser humano también se diferencia por su “emocionalidad” y con esto su forma de interrelacionarse y expresarse tal como afirma Soto (2001), lo cual confirma el anterior planteamiento. En esta percepción se denota el desconocimiento o poco reconocimiento que se le da a la parte emocional del ser y es por esto que al pasar por desapercibido puede causar inconvenientes que podrían ser canalizados al reconocer su origen. Las emociones cumplen un papel destacado en nuestro diario vivir, por lo tanto debemos ser conscientes de que si las manejamos con inteligencia y criterio podemos alcanzar logros insospechados en nuestras labores. Por lo tanto, se deben

analizar los juicios hacerse consciente de los sentidos, sentimientos, intenciones y finalmente prestar atención a nuestras acciones.

El mismo autor señala que la situación laboral actual está en continuo cambio y que cuando nos adaptamos a un cambio se presenta uno nuevo, por lo que es importante mantener una actitud reflexiva que permita la modificación de costumbres continuamente para poder evolucionar, sin esa capacidad de reflexionar y flexibilizar los mejores profesionales pueden fracasar por nostalgia, apego al pasado, falta de adaptación al nuevo medio, esta nueva perspectiva centra su atención en cualidades personales como la iniciativa, empatía, adaptabilidad y persuasión, la cualidad humana que suma más hacia la excelencia laboral es la inteligencia para conducir las emociones. Una realidad es que ante tantos cambios no se puede todo el tiempo detenerse a pensar racionalmente el mundo exige decisiones al momento y son esas circunstancias las que hacen denotar una presión en la amígdala del cerebro lo que produce una respuesta intuitiva, abalada por el cúmulo de experiencias almacenadas en el ser, es una reacción humana que no se puede ignorarse, debe atenderse la emoción y el estímulo que la produzca.

Las organizaciones según Soto (2001) desearían contratar a las personas con solo la capacidad de sus cerebros pero deben emplear al ser humano, la capacidad no se desliga de los antecedentes, el hogar tampoco completamente del individuo, así como tampoco las condiciones emocionales no se separan de las condiciones físicas. Entonces cuando la gerencia practica un comportamiento organizacional, trata de desarrollar un mejor empleado, lo que a su vez contribuye al desarrollo personal y satisfacción de la persona. Es decir, en cierta forma el empleo es parte constitutiva de la persona y por lo tanto la gerencia debe estar al tanto de la responsabilidad que tiene al tomar decisiones que de forma positiva o negativa influenciarán al trabajador y estos cambios a su vez influenciarán en su ser completo, los resultados trascienden de las puertas de la organización hacia la sociedad.

La emoción de satisfacción juega un papel importante dentro de las instituciones ya que es esta la única herramienta que pueden administrar para estimular la motivación del empleado y con esta incrementar o disminuir su concentración y compromiso con el objetivo en común. Por lo tanto es decisión de la gerencia, tomar en cuenta el hecho de hacer perceptible la emoción satisfactoria al lograr un objetivo o disminuir su presencia con la ausencia de reconocimientos al empleado por no lograr su objetivo. Cualquiera que sea la función dentro de una empresa hace merecedor a quien lo realiza de respeto y reconocimiento por sus aspiraciones y habilidades.

En el logro de estos objetivos y desarrollo de estas habilidades es importante entonces destacar que podría según este mismo autor, existir dos modelos de inteligencia ambos importantes, reconocidos y determinantes como lo son el modelo de inteligencia racional y el modelo de inteligencia emocional.

Modelo de inteligencia racional

De acuerdo a Soto (2001), racional quiere decir “sensato, lógico, razonable, una conclusión que nace de un planteamiento correcto del problema” (p. 38), lo que refiere que, este enfoque tiene que ver directamente con la segmentación de los mercados, la descomposición de factores, el valor temporal del dinero y a realizar buenas previsiones del flujo del dinero, estos instrumentos analíticos están allí para apoyar admirablemente a la institución, pero estos no son los que marcan la diferencia en el éxito de la empresa. Una acotación importante es que “ser angostamente racional equivale con frecuencia a ser negativo”, ya que se tienden a subestimar los valores, no abala la informalidad dejando a un lado los verbos que para los tiempos mencionados anteriormente de “cambios” son esenciales, como reflexionar, flexibilidad, permanecer en contacto, probar, fallar, aprender, cambiar de dirección, adaptar, modificar. Es por esto, que aun cuando este modelo agrega valor a la institución es importante complementarlo con el modelo de inteligencia emocional.

El modelo de inteligencia emocional: por su parte agregar la importancia del amor por el trabajo lo que acrecienta el compromiso, la perseverancia, la satisfacción de la mano con la motivación. “El tema de la emocionalidad en la toma de decisiones (intuitiva) empieza a tomar importancia en el plazo empresarial en los últimos veinte años”, ya que muchos gerentes exitosos han reconocido que muchas de sus decisiones son tomadas intuitivamente, evocando una vez más que las personas no son máquinas, sino seres humanos y por lo tanto la integridad de sus capacidades utilizadas de forma consciente pueden proporcionar resultados exitosos.

La realidad existente de cambio constante, ha propiciado un fenómeno en el que un trabajador debe asumir mayores retos y muchas veces la presión aumenta, haciendo cada vez más difícil para el mismo disimular frustración, ira o timidez, por estas razones los gerentes han empezado a cambiar sus perspectivas durante el momento de reclutamiento, a pesar de ser importantes los conocimientos, especializaciones y cursos, cobra mayor importancia la capacidad de adaptación a los cambios, niveladores de diversidad y la formación de equipos, es decir, cobran mayor importancia las habilidades interpersonales (Minstzberg, citado por Robbins y Coulter, 2005).

Exponiéndose así una clara y fluctuante realidad que surge de la interrelación de los factores o componentes del ser humano dentro de las organizaciones en las que se destacan su racionalidad, emocionalidad, sus interrelaciones, nuevos retos frecuentes y la necesidad de toma de decisiones, el éxito y la inteligencia. Y desglosar un factor que se inmiscuye en este proceso que se conecta por todas sus vertientes el factor fisiológico que se citó de Bloch (2004), anteriormente.

Ciertamente las diferencias fisiológicas son variables y existe una gran gama de indicadores por las que físicamente los individuos se pueden diferenciar y ciertamente la interrelación del individuo con su entorno y con sus emociones, agregadas al factor genético, forman parte de los factores que determinan ciertas condiciones o

caracterizaciones físicas. Dentro del factor fisiológico existe una gran interrelación entre éste, las emociones y la salud. Se ha comprobado que el almacenamiento de rabia produce cáncer, que el estrés conduce a la tensión muscular, que las frustraciones y miedos afectan el estómago, que estar alegre y positivo aumenta el poder del sistema de defensa inmunológico (Soto, 2001).

TOMA DE DECISIONES

La escuela como organización social

Se puede definir la escuela como una organización que se origina en el cúmulo de personas cuyo fin social reside en el proceso educativo; en el ámbito administrativo se utiliza la palabra organización y se describe como un grupo de personas que se unen para lograr un fin en común; Robbins y Coulter (2005), la definen como “un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un objetivo específico” (p. 14), agregan que las organizaciones se caracterizan por tres poseer tres elementos básicos: propósito definido, personas y una estructura deliberada.

Un aspecto importante a resaltar consiste en que la estructura definirá el comportamiento y funciones de cada uno de los integrantes, “toda organización tiene una estructura de tareas” como afirman Gibson, Ivancevich y Donnelly (2005; p. 368), y por lo tanto las escuelas no se escapan de esta realidad; estas estructuras de tareas son las que permiten que de forma sistematizada cada quien haciendo su trabajo correspondiente, se logre el objetivo en común que en caso de la escuela es “educar”. Dentro de la estructura cada participante tiene un rol fundamental convirtiéndose en una pieza para la ejecución del proceso educativo esperado, por lo tanto existen líneas de mando y departamentos que se dividirán de acuerdo a habilidades, autoridad, funciones, estrategias y elección gerencial; para efectos de esta investigación se hará énfasis en la función que cumplen los gerentes dentro de la institución educativa razón por la cual se esclarecerá aspectos relevantes de este rol.

El Gerente

Dentro de estas estructuras se manejan varias roles que exigen liderazgo y autoridad en su ámbito y sobre todo figuras que cumplan la función de planificación, organización, dirección y control, funciones que se le atribuyen al gerente. Un gerente es alguien que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades para cumplir con las metas de la organización, de esta definición es importante denotar el papel de las relaciones interpersonales.

Para conocer más sobre los roles gerenciales, Minstzberg (citado por Robbins y Coulter, 2005), describe categorías particulares del comportamiento administrativo como: 1.- relaciones interpersonales, que se refieren a su interacción con los integrantes en el que se desarrollan su figura de autoridad, liderazgo y enlace con los pertenecientes a la organización y los externos que guardan relación. 2.- Transferencia de información, con respecto a la administración de la información desarrolla su figura como supervisor, difusor y vocero. 3.-Toma de decisiones, en las que desarrolla su rol de empresario, dominio de perturbaciones, distribuidor de recursos y negociador. Además también asegura que el gerente debe continuamente reflexionar y actuar.

Toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso donde en primer lugar debe identificarse el problema o situación; segundo se deben identificar los criterios de decisión, es decir, de acuerdo a cuáles factores se tomará la decisión; tercero se ponderan los criterios; cuarto se listan alternativas viables; quinto se analizan las alternativas de acuerdo a los criterios preestablecidos; sexto se selecciona una alternativa; séptimo se implementa una alternativa; octavo se evalúan los resultados o efectos de la decisión. Las condiciones para la toma de decisiones debería ser la certidumbre, en la que el tomador de decisiones conoce el resultado de cada alternativa, otra condición sería a

riesgo y se refiere cuando el tomador de decisiones de acuerdo a información secundaria o a experiencias personales estima la probabilidad de ciertos resultados, ante problemas inesperados o poco repetitivos. Por lo que, dichos autores establecieron los tipos de decisiones de acuerdo al tipo de problemas; el mencionado anteriormente: problemas inesperados o poco repetitivos, correspondería a “problemas no estructurados, tipo de decisión no programada” y existe entonces otro tipo de problemas serían los recurrentes correspondientes a “problemas estructurados, tipo de decisión programada” que se refieren a las situaciones que suelen suceder, por lo tanto son sencillos, conocidos y existe entonces una medida de resolución estandarizada como un método, procedimiento, regla o política implementada por la empresa.

Importancia de la percepción en la toma de decisiones

La importancia de la toma de decisiones radica en que “conforman nuestro presente y condicionan nuestro futuro” Soto (2001; p. 56). Además, considera que es importante destacar que existe un factor que incide en la toma de decisiones como lo es la percepción, la cual es individual y consiste en la forma en la que los seres interpretan y organizan sus impresiones sensoriales con la finalidad de darle algún sentido o significado y ésta se ve afectada por la atención que se caracteriza por la apertura selectiva de ciertos estímulos sensoriales.

Agrega también a los factores externos que se refieren a la intensidad, tamaño, cambio y repetición. Los factores internos que se refieren a las motivaciones que impulsarán la concentración en algún estímulo, así como también los intereses y valores propiciarán el proceso de afección en la percepción sensorial. Por último presenta la formulación de juicios, ya que el ser humano al observar algo o alguien comienza a contestarse a sí mismo las razones de su existencia o comportamiento, también es muy común que estos prejuicios sean transmitidos de generación en generación al momento de la crianza.

Estilos de tomas de decisiones

Se han identificado cuatro métodos individuales para tomar decisiones ya que “la gente difiere a lo largo de dos dimensiones” Soto (2001; p. 59), las cuales son en una forma de pensar razonable y lógica (razonabilidad limitada por condición humana) o creativa e intuitiva y al ser diagramados como indica el autor emergen los siguientes estilos:

Directivo: caracterizado por la poca tolerancia a la ambigüedad, busca ser racional y eficiente, su eficiencia da como resultado decisiones con poca información y pocas alternativas, son rápidos.

Analítico: un poco más tolerante a la ambigüedad, ya que busca mayor cantidad de alternativas e información.

Conceptual: amplían la búsqueda de alternativas, son a largo plazo y se caracterizan por encontrar soluciones creativas.

De comportamiento: quienes están interesados en las opiniones y sugerencias de sus compañeros, trata de evitar los conflictos y busca la aceptación utilizando reuniones que permitan una comunicación abierta.

La ética en la toma de decisiones

La ética en la toma de decisiones representa otro aspecto que debe ser revisado por cada persona quien entre sus funciones ejerza este proceso, que es una responsabilidad, un reto y un compromiso, puesto que al estar claro en los principios que rigen sus decisiones podrá establecer criterios más claros para seleccionar la opción que a su criterio consiste en la mejor selección. Para esto, Robbins (2004), asegura que existen tres criterios que pueden ser aplicados por el individuo para

tomar una decisión ética. El utilitarismo que consiste en tomar una decisión basada en resguardar la proporción del mayor bien para la mayoría. El criterio enfocado en los derechos, permitiendo que el individuo tome decisiones ajustados a basamentos legales preestablecidos. Un tercer criterio enfocado en la justicia, lo que implica que se impongan y cumplan las reglas justas, para que exista una distribución equitativa de los beneficios y costos. Sin embargo dicho autor reconoce que cada criterio tiene sus ventajas y desventajas y que además sobre todo en el utilitarismo se pone de manifiesto el estado moral del gerente que toma la decisión, lo que pone en tela de juicio la asertividad de la decisión, habría que evaluar la capacidad que tiene la persona para juzgar lo que moralmente sería “correcto”.

Teorías que sustentan la Investigación

A continuación se describen las teorías que sustentan la investigación, lo que para Hurtado (2007) “...implica que el investigador escoge una teoría que sustenta su investigación y a partir de la cual se definen los eventos de estudio” (p. 27). Este proceso de investigar y sustentar, se convierte en necesario ya que el conocimiento de teorías previas permite establecer un panorama de la evolución del tema y adicional a esto permite que el investigador tenga una perspectiva amplia, argumentada y cronológica del acontecimiento estudiado.

En repetidas oportunidades cuando el hecho a estudiar puede describirse, como amplio, complejo, innovador o versátil es recomendable el uso y conocimiento de varias teorías relacionadas, como es el caso de esta investigación, puesto que como se ha descrito en los capítulos anteriores, las emociones en la toma de decisiones, está presente en las instituciones educativas de forma cotidiana, y la gama de variables y perspectivas sobre dicho tema es a gran escala ya que está ligada a las diferencias individuales, por lo tanto, es necesario conocer más de una teoría ya que como afirma Hurtado (ob. cit.) “...cuando la situación a estudiar es compleja, la utilización de una

sola teoría no permite comprender el fenómeno en toda su magnitud y se requiere de la combinación de varios puntos de vista para ver el evento de manera integral” (p. 28).

Por esta razón se realiza una descripción evolutiva de las teorías de la emoción, tal como lo hace Le Doux (citado por en Neiri, s/f); quien inicia nombrando a James y Lange, para quienes la secuencia de las emociones iniciadas por un estímulo, finaliza con una emoción consciente. También menciona a Cannon, quien expuso el concepto de “reacción de emergencia”, como respuesta fisiológica; Schachter y Singer, quienes al igual que James- Lange y Cannon, proponen que la reacción corporal era determinante en el origen de las experiencias emocionales y expusieron la influencia del contexto en el proceso. Además, Valins -psicólogo social-, realizó una serie experimentos para aclarar la naturaleza de la acción entre la cognición, la activación y la emoción. Asimismo, menciona que Lazarus, afirma que la interpretación influye en las emociones experimentadas, al tiempo que Zajonc propone que la emoción tiene ventaja ante la cognición. Finalmente, la Teoría del New Look, muestra que las percepciones son sistemas que integran la información sensorial sobre estímulos físicos con factores internos tales como: necesidades, metas, actitudes y emociones.

Teoría moderna de la emoción

La evolución histórica del estudio de las emociones condujo al establecimiento de la teoría moderna que afirma que La emoción es el resultado de cambios fisiológicos, que según Díaz (2010), fue propuesta por James y Lange de forma independiente, casi al mismo tiempo, y ambos proponen la primera teoría moderna de la emoción. Esta, se inicia al preguntarse si los sentimientos provocan emociones o si las respuestas provocan los sentimientos. A partir de allí, ambos autores concluyen su investigación con la siguiente estipulación; las emociones son el resultado de cambios fisiológicos producidos por la presencia de un estímulo. Es decir, estímulo: engaño,

cambio fisiológico: llorar, emoción: tristeza. Propone que la corteza cerebral recibe e interpreta los estímulos, que provocan emoción, produciendo variaciones en los órganos a través del sistema nervioso autónomo (tensión muscular, lagrimeo, aceleración cardiorrespiratoria, etc.), y en los músculos del esqueleto a través del sistema nervioso somático.

Al respecto, Díaz (2010), señala que la teoría moderna fue complementada con el concepto de “reacción de emergencia”, como respuesta fisiológica. Argumentaron que los estímulos externos eran procesados por el tálamo se dirigen a la corteza cerebral y el hipotálamo y cada uno de éstos producía simultáneamente una respuesta independiente. El hipotálamo, envía información a los músculos, órganos y nueva información a la corteza, provocando la expresión de la emoción en los sistemas nerviosos autónomo y somático. Mientras que la corteza al recibir la información del estímulo y a su vez la información emitida por el hipotálamo (su significado emocional), conduce a la experiencia consciente de la emoción. Es decir, refieren que la emoción es una interacción entre los mecanismos participantes y por lo tanto las respuestas emocionales y emociones se producen simultáneamente.

El mismo autor señala que la emoción es producida por evaluación cognitiva; incluye el factor cognición ya que establece que la emoción es producida por la evaluación cognitiva que hace la persona de la acción conjunta del acontecimiento (lo que definirá la intensidad y tipo de la emoción) y de la respuesta fisiológica producida por el organismo. El individuo intenta detectar la causa de la activación de la respuesta (cognición) y es en ese proceso de descubrimiento en el que se origina la emoción.

La teoría de Valins o teoría del feedback falso

Según Apuntes y Saiz (2011), la Teoría de Valins o teoría del feedback falso proviene de una serie de experimentos para aclarar la naturaleza de la acción entre la

cognición, la activación y la emoción. En esta teoría del feedback falso, se inicia su postura afirmando que la activación fisiológica es sólo una fuente de información que influye en la intensidad de la respuesta emocional, cuestionando así la teoría de Schachter.

Fundamentación Legal

La fundamentación legal contribuirá en la determinación del contexto en el que se desarrolla la situación, ya que permitirá poseer una referencia de las normativa y reglamentos establecidos por los órganos competentes que influyen o determinan situaciones relacionadas con el objeto de estudio que para efectos de la investigación estará relacionado con la gestión emocional en la toma de decisiones en el C.E.I. Isla de Aves. Uribe (2004), plantea que la fundamentación legal es un “referente que establece la relación legal o normativa en la que se encuadra la investigación y que es básica para explicar el problema a investigar...” (p.103).

El presente estudio, se fundamenta en los siguientes instrumentos legales: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la cual en sus artículos, hace referencia a derechos consagrados y alusivos a la temática estudiada:

Artículo 3. El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrados en esta Constitución. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.

En este artículo, la constitución expresa el amor por la paz como un principio Venezolano, apelando y reconociendo el sentido emocional humano de su población, además al final agrega la importancia de la educación como herramienta para lograr los objetivos que este artículo plantea. Continuando con el hecho humano y el respeto

que debe darse a la emoción, a la individualidad de caracteres y la expresión de las mismas en cada ciudadano la constitución también estipula en él.

Artículo 20. Toda persona tiene derecho al libre desenvolvimiento de su personalidad, sin más limitaciones que las que derivan del derecho de las demás y del orden público y social.

En cuanto a las manifestaciones o expresiones de esas creencias, pensamientos, emociones, percepciones, creencias que el ser humano experimenta, siempre y cuando se haga responsable por sus acciones y no irrumpa con ninguna de las normativas establecidas para la vida en sociedad la Constitución en varios de sus artículos resguarda la libertad de expresarse, haciéndose notoria la necesidad de reglamentar el reconocimiento de las diferencias individuales que cada Venezolano posee. Lo que para esta investigación es imperante, pues protege el derecho que tiene cada ciudadano a pensar y sentir diferente, ya que como se ha podido observar en las descripciones de este capítulo, es fundamental reconocer que estas diferencias por la naturaleza humana son irrenunciables; en los siguientes artículos La Constitución hace referencia a la libertad de expresiones individuales de la siguiente manera:

Artículo 57. Toda persona tiene derecho a expresar libremente sus pensamientos, sus ideas u opiniones de viva voz, por escrito o mediante cualquier otra forma de expresión, y de hacer uso para ello de cualquier medio de comunicación y difusión, sin que pueda establecerse censura. Quien haga uso de este derecho asume plena responsabilidad por todo lo expresado. No se permite el anonimato, ni la propaganda de guerra, ni los mensajes discriminatorios, ni los que promuevan la intolerancia religiosa.

Artículo 59. El Estado garantizará la libertad de religión y de culto. Toda persona tiene derecho a profesar su fe religiosa y cultos y a manifestar sus creencias en privado o en público, mediante la enseñanza u otras prácticas, siempre que no se opongan a la moral, a las buenas costumbres y al orden público...

...Nadie podrá invocar creencias o disciplinas religiosas para eludir el cumplimiento de la ley ni para impedir a otro u otra el ejercicio de sus derechos.

Artículo 60. Toda persona tiene derecho a la protección de su honor, vida privada, intimidad, propia imagen, confidencialidad y reputación. La ley limitará el uso de la informática para garantizar el honor y la intimidad personal y familiar de los ciudadanos y ciudadanas y el pleno ejercicio de sus derechos.

Artículo 61. Toda persona tiene derecho a la libertad de conciencia y a manifestarla, salvo que su práctica afecte su personalidad o constituya delito. La objeción de conciencia no puede invocarse para eludir el cumplimiento de la ley o impedir a otros su cumplimiento o el ejercicio de sus derechos.

En complemento del artículo 3 de La Constitución de La República Bolivariana de Venezuela citado anteriormente, en el que se establece la educación como herramienta fundamental para el logro de los objetivos de la patria entre ellos: el desarrollo de la persona, el respeto a su dignidad, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes dicha Constitución estable en él:

Artículo 102. La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal.....

Artículo 103. Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios

suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo. La ley garantizará igual atención a las personas con necesidades especiales o con discapacidad y a quienes se encuentren privados o privadas de su libertad o carezcan de condiciones básicas para su incorporación y permanencia en el sistema educativo.

Las contribuciones de los particulares a proyectos y programas educativos públicos a nivel medio y universitario serán reconocidas como desgravámenes al impuesto sobre la renta según la ley respectiva.

Se evidencia entonces, la estrecha relación que existe entre el educación y el desarrollo de potenciales individuales cognitivos, morales y emocionales; de los cuales son encargados cada uno de los centros educativos de reguardar con cada una de las personas que hacen vida y parte del proceso educativo; con especial ahínco en sus dirigentes.

Siguiendo el mismo orden de ideas, con ímpetu y de forma bastante precisa, dentro de la Constitución de La República Bolivariana de Venezuela se estipula que los relacionados con la educación deben ser personas de reconocida moralidad, como condición imprescindible para formar parte de este sistema, una vez más resonando entonces la responsabilidad, compromiso y reto que adquieren los docentes y gerentes educativos, aspecto que se puede constatar en él:

Artículo 104. La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

CAPÍTULO III

RUTAS DE INVESTIGACIÓN

La ruta de investigación está determinada por el marco metodológico que es la descripción y establecimiento de la estructura del trabajo, enmarca los lineamientos que dirigen cada uno de los pasos para la construcción de un trabajo investigativo con validez científica; según Palella y Martins (2004), “es el estudio crítico del método”. (p.19).

Por lo tanto, en este capítulo presento las bases epistemológicas en las que se fundamenta esta investigación; para esto defino el tipo de diseño y metodología con cada uno de sus pasos y elementos. Así como también defino los instrumentos para la recolección de información y la perspectiva para el análisis e interpretación de los resultados bajo el cual se rige esta investigación.

Tipo de Investigación

El presente estudio se enmarca dentro de una investigación cualitativa; la cual se caracteriza por la forma en la que es recolectada e interpretada la información, la misma se aleja de procedimientos estadísticos y cuantificables. Según Straus y Corbin (2003) es “cualquier tipo de investigación que produce resultados a los que no se han llegado por procedimientos estadísticos u otro tipo de cuantificación” (p.121).

Este tipo de investigación puede referirse a investigaciones acerca de la vida de las personas, historias, comportamiento organizacional o relaciones e interacciones dentro de un contexto observado. Por este aspecto y con la utilización de los objetivos establecidos para esta investigación, como investigadora dispongo que esta investigación esté referida a los campos establecidos para este tipo de investigación, ya que el trabajo apunta a la comprensión de las emociones durante la toma de

decisiones de gerentes educativos pertenecientes al Centro de Educación Inicial Isla de Aves durante el periodo lectivo 2013-2014.

Para ahondar en este tipo de investigación me veo en la necesidad de describir las cualidades y características de la investigación cualitativa; algunas de las mencionadas por Hernández, Fernández y Baptista (2006) son:

- El investigador observa eventos ordinarios y actividades cotidianas tal y como sucede en ambientes naturales, además de cualquier comportamiento inusual.
- Está directamente involucrado con las personas que se estudian y con sus experiencias personales.
- Adquiere un punto de vista interno (desde dentro del fenómeno), aunque mantiene una perspectiva analítica o una distancia específica como observador externo.
- Utiliza diversas técnicas de investigación y habilidades sociales de una manera flexible, de acuerdo con los requerimientos de la situación.
- Produce datos en forma de notas extensas, diagramas, mapas o cuadros humanos, para crear descripciones bastantes detalladas.
- Sigue una perspectiva holística (los fenómenos se conciben como un “todo” y no como partes) e individual.
- Entiende a los miembros que son estudiados y desarrolla empatía hacia ellos; no solamente registra hechos objetivos “fríos”.
- Mantiene una doble perspectiva: analiza los aspectos explícitos, conscientes y manifiestos, así como aquellos implícitos, inconscientes y subyacente. En este sentido, la realidad subjetiva es en sí misma objeto de estudio.
- Observa los procesos sin interrumpir, alterar o interponer un punto de vista externo, sino tal y como son percibidos por los actores del sistema social.
- Es capaz de manejar paradoja, incertidumbre, dilemas éticos y ambigüedad (p. 18).

Al ubicar estas características en contexto dentro de la investigación puedo afirmar que como investigadora durante este trabajo, experimento un proceso que me hace partícipe de la realidad de la institución educativa, lo que me permite adquirir un punto de vista interno y a la vez por el compromiso investigativo que adquiero mantengo una perspectiva observadora y analítica, respetando el curso de los acontecimientos al no interrumpir el curso natural en especial del proceso comunicacional de las entrevistas.

De allí que, la naturaleza humanística y cualitativa queda en evidencia durante el proceso investigativo, especialmente por ser el objeto de estudio seres humanos que además son gerentes, que viven procesos de tomas de decisiones y de experimentar sentimientos y emociones. Además porque la recolección de datos la realizo en una organización de tipo social educativa, a través de entrevistas, indagación y su complementación con una investigación formal de información en textos, internet, artículos, manuales de convivencia y demás fuentes de de información.

Esta investigación, es de tipo fenomenológico, ya que dentro de las metodologías existentes para los aspectos humanos se encuentra la fenomenología; Martínez (2002), describe que la misma se caracteriza por estudiar realidades como son en sí, respetándolas, investigando aquellas realidades que tienen una estructura peculiar que solo pueden ser captadas desde “adentro”, no es un caso objetivo y externo, sino más bien uno que depende de la forma en la que es vivida por una persona. Por lo tanto no se le puede introducir un esquema conceptual preestablecido.

El carácter psíquico del objeto de estudio agrega conocimientos, sentimientos e impulsos y este tipo de investigación los considera y respeta, de hecho Husserl en Martínez (2002) asegura que la investigación fenomenológica “es ir hacia las cosas mismas” (p. 168), donde las cosas son la conciencia. La conciencia es entonces, un factor que debe ser estudiado precisamente por lo que representa. Es por esto que como investigadora no me dedico solo al estudio de casos, pero si parte de ellos para poder realizar mi trabajo.

En ese sentido, el mismo autor señala que “el método fenomenológico se centra en el estudio de esas realidades vivenciales que son poco comunicables, pero que son determinantes para la comprensión de la vida psíquica de cada persona” (p. 169); es precisamente esto lo que se ejecuta en esta investigación, al indagar sobre la gestión

emocional durante el proceso de la toma de decisiones gerenciales en el C.E.I. Isla de Aves, basándome en experiencias vividas durante ciertos momentos claves.

Etapas y pasos

“La fenomenología es una investigación seria filosófica y científica, solo puede comenzar después de haberse realizado una estricta y cuidadosa descripción que ponga entre paréntesis los prejuicios” (Martínez, 2002; p. 171). Por lo tanto, el punto de partida lo establezco al definir claramente los objetivos en el Capítulo I. Estar clara y definir exactamente cuál es la meta para poder alcanzarla, lo cual limita la divagación y la pérdida de recursos.

En lo que a esta investigación se refiere, el objetivo central apunta a la comprensión de la gestión emocional durante el proceso de la toma de decisiones vividas por el personal directivo del C.E.I. Isla de Aves, que abarca una gama de interrelaciones psíquicas con personal, representantes, jefes, comunidad y estudiantes.

En relación con la validez y confiabilidad que Martínez (ob. cit.), afirma que este método responde en un nivel satisfactorio a los criterios convencionales ya que ofrece amplia comprensión, simplicidad, parsimonia, coherencia lógica interna, refutabilidad y relevancia heurística. Su aplicabilidad está demostrada en versiones que se refieren especialmente a áreas del aprendizaje, estructuras de la personalidad, toma de decisiones y en estudios de experiencias vivenciales.

Diseño de investigación

El diseño de investigación constituye por su parte, el plan general que sigo como investigadora para dar respuesta a las interrogantes. El diseño desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información interpretable (Cabrero y Martínez, 2007).

Razón por la cual es preponderante ubicarse en un diseño que abarque elementos esenciales para esta investigación como lo es: el estudio de antecedentes, recolección de información desde un contexto real a través de entrevistas semiestructuradas, utilizar también habilidades sociales que me permitan recolectar información extensa, descriptiva, explícita e implícita del objeto de estudio. Por lo que, el diseño de esta investigación está enmarcado en ser descriptivo; de campo y documental.

Es de naturaleza descriptiva, por tener como objetivo central la “comprensión”, para lo cual es necesario relatar o narrar, las características extraídas en la investigación. Según Hurtado (2000), la investigación descriptiva: “tiene como objetivo la descripción precisa del evento de estudio” (p.77). El propósito es exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características de manera que en los resultados se pueden obtener dos formas de análisis, un nivel elemental, en el cual se logra la clasificación de la información en función de rasgos comunes y el nivel más sofisticado en el cual se pone en relación los elementos observados a fin de obtener una observación más detallada; todo esto depende del fenómeno y del propósito de la investigación.

Es una investigación de Campo, también porque la información y conocimientos de interés son recogidos en forma directa en el contexto real, es decir en la centro de educación. Según Muñoz (2003), una investigación de campo es “...donde la recopilación de la información se realizó enmarcada en un ambiente específico en el que se presenta el fenómeno o hecho a estudiar, utilizando métodos específicos de recolección de datos” (p. 6.).

También puedo resaltar que la investigación de campo, de acuerdo al Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2003), puede definirse de la siguiente manera:

Se entiende por investigación de campo, al análisis de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, predecir su concurrencia, haciendo uso de los métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en éste sentido se trata de investigar a partir de datos originales o primarios (p.5).

Este estudio, se fundamenta en una investigación que, según la estrategia empleada es de campo; ya que la metodología para la obtención de la información es de forma directa, es exactamente en el lugar donde ocurren los hechos.

Mientras que también puedo afirmar que la investigación, es *documental*, tipo de investigación que, según Arias (2006), es “un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, críticas e interpretación de datos secundarios, es decir, los datos obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas” (p.25), ya que durante el proceso investigativo, me remito a diferentes fuentes de información, permitiéndome como investigadora sustentar y profundizar por medio de la revisión y asociación de información encontrada en los documentos, para así darle mayor credibilidad y fundamento a la investigación.

Informantes claves

Parte continuar con la delimitación de la investigación, es importante la determinación de los informantes claves a los que se les realizó las entrevistas ya que según McKenan (2001), son éstos quienes poseen conocimientos e información especial para describir las situaciones de interés que generalmente los informantes al azar no poseen o prefieren no comentar, éstos conocen a fondo las funciones por experiencia y fondo cultural, generalmente tienen un cargo clave dentro de la institución, con elevada educación y son reflexivos lo que produce que su participación abra nuevas hipótesis y agregue líneas de investigación para el

investigador. En ese sentido, McKenan (2001), también define al informante clave como “un individuo que posee conocimientos, destrezas o experiencias únicos o especializados dentro de una organización” (p. 12).

Para efectos de esta investigación, los informantes claves son 3 directivos del C.E.I. Isla de Aves; El propietario y director general; la propietaria y directora académica y la coordinadora académica.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Durante la investigación se utilizan técnicas e instrumentos para recolectar, organizar y sistematizar la información que contribuyen a la comprensión y a la obtención de detalles necesarios para alcanzar los objetivos de la investigación.

La técnica para recolectar la información es la entrevista. Heinemann (2003), la describe como un proceso que surge entre dos personas con la finalidad de recibir del informante información que sea útil para lograr el objetivo de la investigación, para lo cual las preguntas realizadas deben estar establecidas en el contexto de interés de manera que funciones como un estímulo para el entrevistado.

Esta técnica de entrevista la aplique a los gerentes del C.E.I. Isla de Aves. Ya que la entrevista representa para mí como investigadora una forma de interacción social que me permite el diálogo sobre el tema de interés; en el marco de un medio que favorece la transmisión del mensaje eficazmente, lo que aporta en gran medida un flujo de información relevante para el desarrollo de esta investigación.

Entre los tipos de entrevista según McKernan (2001), están la estructurada, la semiestructurada y la no estructurada. Para efectos de esta investigación utilizo la entrevista semiestructurada que según este mismo autor, son las que contienen ciertas preguntas que se le hacen a todos los entrevistados, pero existe la flexibilidad de

permitirle al entrevistado plantear situaciones o preguntas y al entrevistador plantear preguntas nuevas.

Mientras que, el instrumento que utilizo para operacionalizar la técnica de la entrevistas semiestructuradas es la llamada: Notas de Campo, que Mckenan (2001), define como “una herramienta científica fundamental” (p.115), y afirma también que éstas permiten la sensibilidad a los asuntos claves, porque no solo se registran las conductas si no también la interdependencia de roles y datos, permitiendo configuraciones holísticas basados en hechos discretos. A continuación se presenta las seis preguntas iniciales de la entrevista aplicada.

Guía de Entrevista

- 1.- ¿Qué conocimientos tienes acerca de las emociones? ¿Cómo las definirías?
- 2.- ¿En cuáles emociones te sientes cuando trabajas?
- 3.- ¿Qué emociones sientes al saberte gerente de un colegio?
- 4.- ¿En cuál emoción estas cuando tomas una decisión gerencial?
- 5.- ¿Qué entiendes por gestión emocional?
- 6.- ¿Cómo influye tu gestión emocional en tu toma de decisiones?

Entrevistado número 1: Coordinadora.

Entrevistadora: Jéssica Maya.

Y: ¿Qué conocimientos tienes acerca de las emociones?, ¿Cómo las definirías?:

-E: “Las emociones, es una expresión de cada quien o sea puede darse por ejemplo; eh cómo te explico... una emoción, (preguntándose a sí misma) por algo que te digan es lo que sientas y tu lo expresas, por ejemplo tu vienes de tu casa relajada y cuando llego aquí y hacen falta cinco maestras, ahí mismo existe un cambio de lo que sientes o sea yo vengo con una actitud de mi casa acá y

aquí...“fuis”... -¿qué sientes? -Primero me molesto... porque cónchale en estos días faltaron 3 maestras y me tocó agarrar a la tía Yulani (asistente de la dueña) que no es parte del personal a ponerla a hacer algo, porque tenía que cubrir ese hueco y eso de verdad que me molestó mucho en el sentido de que no todas avisan que no vienen ese día, entonces las llamo y no me atienden, entonces eso me frustra porque estoy (toma aire) sola y tengo que solventar con los niñitos.” -¿Y entonces qué haces qué decisión tomas? -“bueno en ese momento me tocó incluir personas que no son del área.”

-Cómo definirías las emociones:

-“Cómo definiría las emociones, (se pregunta a ella misma)... como un sentimiento cooomoooo un sentimiento o una expresión, algo así...”

-Normalmente en qué emoción te mueves dentro de tu trabajo (ambiente emocional del trabajo):

-“Yo no sé, siempre estoy feliz, estoy contenta, normalmente a pesar de todo pues no me enfoco en lo malo en lo que me afecta mis emociones, sino en lo que me agrada si me entiendes.”

-¿Qué haces normalmente en tus acciones diarias?:

-“Bueno últimamente lo que hacemos es pasar un día diferente, es bailar, conversar con las tías, ya ahorita la situación ha bajado un poquito más ya estamos llevando el ambiente chévere y creo que yo y todas estamos como en paz.”

-¿Y por qué ahora cómo era antes?:

-“Antes era más pesado porque de repente estábamos como en una etapa del año, que había más presión entonces como ya ahorita todas cumplieron con las

expectativas, ya que teníamos, ya fuimos como que soltando la carga y estamos trabajando relajadas y nos dedicamos como quien dice a llevarnos bien.”

¿Cuándo dices la carga a qué te refieres?:

-“Como te digo, el cumplimiento de esos objetivos, de que yo estoy encima de ellas para que entreguen su planificación a tiempo, para que la planificaciones sean chéveres, para que cumplan con su horario de entrada, este y bueno que cada quien haga su trabajo porque estoy más encima de ellas, pero bueno ya ahorita no, ya ellas están como más encaminadas y cada quien sabe que tiene que hacer y bueno ahorita estoy más relajada.”

-¿Qué emociones sientes al saberte coordinadora, al saberte gerente de una institución educativa?:

-“Si me hubieses preguntado hace un tiempo atrás te habría dado otra respuesta a la que te voy a dar ahorita, algo diferente a lo que te digo ahorita, ahorita yo lo llevo así como normal como que sé que tengo una responsabilidad pero ya como que la se llevar; ah sí soy coordinadora, ok pero no tengo un aire de que llevo como soy la coordinadora..., ¡no! soy una más de ellas pero la diferencia es que están en un salón y yo afuera y” -¿cómo te sientes?: -“me agrada, me siento bien, porque me gusta mi cargo pero no es ... no sé cómo te explico... ya lo siento como normal, antes te habría dicho me siento rara pero ya son años y me siento normal.”

-Ante un conflicto qué has sentido o experimentado:

- “Ante conflictos a veces he sentido no tener ganas de venir a trabajar, algo así... si eso si lo he sentido hace un tiempo atrás cuando me quede sola sin diriguará sentí un peso demasiado como que demasiado fuerte y así como que (respira) ay tengo que ir al colegio y aparte hay otras cosas que influyen en esa emoción que

no te permite como que pararte con que fino me voy a trabajar ¡no!... hay a veces así que me paro y digo me voy a trabajar (con voz baja).”

-Un recuerdo de una emoción fuerte durante tu trabajo:

-“Eh... el problema con las tías de la tarde, que es el chisme, sabes que te carga de mala energía cuando andan fulanita dijo fulanita dijo y la otra dijo de ti, te llena de una energía que no te provoca ni venir ni hablarles pues, eso me pasó en un tiempo” - pero cómo definirías esa emoción: -“mal, porque uno intenta hacer su trabajo bien y llevársela bien con todas de hecho no hace mucho pase por un salón y le digo buenos días y la maestra no estaba de ánimos y me dejó con los buenos días en la boca y me devolví y le dije: “ DIJE buenos días” y me contestó: “ay buenos días” (la remeda) y yo ok -¿cómo te sentiste? -“y me sentí mal porque me dejó con los buenos días en la boca, pero me devolví porque eso es mala educación y luego seguí con mi cara muy fina de educada a los otras salones a dar los buenos días; que es lo que hago todos los días, de hecho porque me llevo bien con todas las maestras.

De hecho fuimos a una reunión y ahí si estaba muy nerviosa y tensa porque le preguntaron a las maestras qué opinaban de mí y ahí sentí un susto porque estaba como trágame tierra porque no sé qué iban a decir a mí, pero bueno ellas hablaron y dijeron que normal, normal bien y yo sé que no a todas les caigo bien como para que todas vayan a hablar maravillas de mí, entonces ahí si sentí un sustico que ¡uy!. Y cuando me preguntaron a mí yo también dije que todas bien, que yo me llevaba bien con todas porque en realidad no he tenido encontronazos con ninguna, como te digo solo he tenido inconvenientes pero de palabras.”

-¿En qué emoción te encuentras cuando tomas una decisión gerencial?:

-“En qué emoción, cómo así no entiendo.” -Es decir, se te presentó una situación... -“Ah todo lo que yo hable con las maestras me da susto porque son de

caracteres muy diferentes, entonces como puede reaccionar una cuando le digo esto, esto y estoy y una me puede decir ok tía, y vengo y le digo a la otra mira esto, esto y esto y me dice: ¡pero por qué! o sea cuando tú me vas a enfrentar, o sea a mi me da como un nervio, me da un como un susto, y me pregunto y será que le digo o no le digo y respiro hondo y se le digo pero siempre intento decírselo lo más suave que pueda para evitar ese momento, ese encontronazo.

Porque de repente a mí me dicen tienes que decírselo así y así, pero yo lo pienso como para decirle; no entonces yo voy por el otro ladito me relajo yo, claro excepto una sola vez perdí la calma como quien dice pero fue porque recibí un regaño que no me pertenecía a mi porque yo intento hacer mi trabajo bien y entonces fue la otra maestra que lo hizo mal entonces me tocó a mí descargar mi rabia porque eso era una rabia que yo tenía porque me regañaron horrible Jessi, naguara entonces fui y me descargué con la otra maestra que nunca en la vida lo había hecho, así como cuando tú me decías cuando tu sientas la presión es que vas a regañar a otra persona, y eso fue lo que hice una sola vez y al día siguiente normal, ya la descargué ahí y al día siguiente, buenos días normal.”

-Ante una situación organizativa de un evento cuáles son tus emociones o acciones:

-“Pienso rápido, normalmente todo es planificado o sea uno cuenta que por ejemplo un cierre de proyecto de dos secciones hay ensayos, si yo veo que la tía se queda pegada me meto disimuladamente y la saco del pegue, y yo soy de hablar fluido no debo estudiarme un parlamento, hablo y así sale el acto y no se nota que yo estoy nerviosa o que me metí porque paso algo porque soy espontánea... igual que este cierre de proyecto hice las presentaciones, el primer día así que como (aprieta la cara) las demás les dí las bienvenida normal, siento que no me afecta una emoción no se me refleja como que un miedo pero si lo siento, pero no lo manifiesto de que... nada de eso...”

-¿Qué entiendes tú por gestión emocional?:

-“(Habla más lento) Yo decido mis emociones, yo manejo mis emociones.”

-¿Cómo relacionas la gestión emocional con tomar decisiones en tu cargo?

-“Yo soy la encargada de contralar mis emociones de drenarlas, yo soy la encargada de eso, esa es una pregunta, cuál es que es la otra”, -¿cómo lo relacionas con tu toma de decisiones en tu cargo? -“Como te digo eso depende, eso depende de cómo intento controlarme para hacer mi parte bien lo que me toca, porque si yo estoy molesta con una maestra porque no vino y no digo ay estoy furiosa, no yo o sea yo me controlo primero si me obstino la que pierdo soy yo; puede que a la otra no le importe el trabajo entonces yo me doy mala vida por otra persona, me toca relajarme cómo te explico y sacar lo que me toca hacer pero siempre intento hacerlo relajada... la gente me dice que soy relajada, es que si me frustró por cada cosa no tengo vida por eso intento manejar mis emociones y contralarme yo respiro profundo y voy ... y este trabajo necesita mucho control de emociones para ambas cosas, porque tu puedes venir de tu casa con un problema y hay cien niñitos que llegan te besan, te abrazan y cómo haces tú para hacerle un maltrato o una cara; yo si se diferenciar esas cosas, llego y es una cosa y salgo como otra cosa, así llegue un papá al última hora, me pongo nerviosa le hablo molesta respetuosa, feliz día y me voy... hay que diferenciar y todo el mundo no sabe eso.

De hecho en la reunión una tía dijo: es que yo a veces llego como brava pero no estoy brava yo soy así, pero yo digo no eres así porque a veces yo la veo y esta risa y risa en la mañana y la pagan con los niñitos, que no es la idea.”

-En cuanto al rol administrativo, planificaciones, papeles, ¿en qué emociones te mueves en esas funciones?:

-“Con respecto a las planificaciones me toca hacer de todo un poco y sabes reviso mis planis a las 7 de la mañana y si no están voy con la maestra y le pregunto ¿y tu plani?... si no me la da le digo: perdiste un positivo oíste... ah ok reviso intento que cumplan con lo pautado, y cuando llego y están todas soy feliz porque no tengo que estar de salón en salón buscando, o a veces llega una plani y la entregan a las 7:10 a.m. y le digo esta no es la hora, ellas tienen su motivación de positivos para los bonos, ellas saben que si no están a las 7:00 no tienen su positivo y lo siento por ellas. Entonces a las 7:00 yo reviso las planis y luego voy con los registros, que también debe ser temprano en la mañana.”

-¿Cómo te conectas con esa función administrativa?:

-“Hay planes que cuando leo me relajo y check, check y hay otros que te faltó esto y hay cosas que le recuerdas un miércoles y el próximo miércoles siguen igual y yo pienso: esta tía más o menos no me escuchó.

Hay tías que sus planificaciones, de maestras que ya tienen el ritmo y se les coloca la observación y la cumplen y las que no, llevan una nota, que depende de lo que quiera decirle, por ejemplo recuerda que debes incluir las figuras geométricas, la segunda nota sería: la semana pasada te notifiqué que faltaban y aun no las incluyes ¿qué pasó?; normalmente no las contestan pero uno se da cuenta si la leen porque lo hacen.

Aunque en lo que más tengo que estar interviniendo es cuando escucho un grito de una maestra, me lleno de rabia, le digo a su tía sus cosas, le digo no grites o bajas la voz y me dicen no grité y me vengo amotinada para acá (carcajadas)” -“¿y qué más observas en un día normal?: -“veo a los niños trabajando, las tías haciendo su trabajo, puedo ver una tía al medio día durmiendo la mando a parar. Y si la veo haciendo su trabajo no le digo nada saludo un niño y se siente bien porque sé que toda marcha como debe ser. Vengo a la oficina a ver todo desde aquí, que una vez vi

que un transporte me dejó a un niño allá (señala la casa de al lado) eso me dio ganas de llorar. O sea, una casa más allá del colegio, salí corriendo a llamar el transporte y el transporte no me paró, me sacó la mano y le dije que se parara y no se paró me dio una rabia tan grande que lo que hice fue llamar al papá y bueno casi que lloro diciéndole al papá con los ojos aguados, que no es el deber ser que dejen al niño así porque es un peligro que camine toda la acera a la hora de entrada que pasan carros por esta calle, entonces eso si fue una emoción reciente que si me desconcertó el día.”

-¿Cómo te sentiste cuando te propusieron ser coordinadora?:

-“Cuando me propusieron ser coordinadora naguara, me sentí como feliz porque me tomaron en cuenta para eso, pero a la vez sabía que era una responsabilidad y no sabía si yo podía sacar ese cargo adelante y ahorita me siento bien porque siento que hago mi trabajo bien.”

Entrevistado número 2: Directora Académica.

Entrevistadora: Jéssica Maya.

Y: ¿Qué conocimientos tienes acerca de las emociones? ¿Cómo las definirías?:

“Como un sentimiento de acuerdo a lo que vas viviendo, de acuerdo a lo que vas viviendo, se adapta a esa circunstancias que estás viviendo, el amor, el odio, la rabia, el entusiasmo todos esos sentimientos... es un sentimiento que como que se une a tus acciones a lo que vas viviendo y te va produciendo ese sentimiento.”

-¿Cuáles conoces y sientes?:

-“¿Las que he sentido? Amor, rabia, respeto... ¿respeto es un sentimiento? Ira algunas veces, no siempre pero si la he sentido. Amor, rabia, ira, creo que esos son los sentimientos más...”

-¿En cuáles emociones sientes cuando trabajas?:

-“No lo nombre antes pero en el trabajo y creo que es la sentimiento de compromiso esa sensación de estar comprometido con algo (hace broma con la cámara). Compromiso actualmente siento compromiso, obviamente uno siente amor por mi trabajo, pero ahorita más es el compromiso de llevar a cabo esto y que termine bien y finalice el año escolar bien.

Lo que yo generalmente observo es el orden, que estén las docentes completas, que los niños estén de acuerdo a lo que uno les pide por ejemplo el uniforme, las condiciones dentro del salón, y si hay algo fuera de lugar observarlo, verlo más que todo que este todo en orden que este todo lo que se espera.”

-Y cuando lo consigues ¿cómo te sientes?:

-“Cuando superviso y observo lo que espero estoy tranquila, no se toma ninguna acción, las acciones se toma cuando no está en orden, o sea cuando falte algo ahí es cuando se decide algo si falta una maestra, se ve si se va a mandar una auxiliar o una suplente, o sea se toma las acciones en mi caso ya con el canal regular pues que es Daniela (coordinadora) que ella es la que dice qué se va a hacer y me lo comunica.”

-Y en ese caso cuando observas que no viene alguna maestra tienes algún sentimiento en especial:

-“A estas alturas del año es algo normal. Si me preguntas por el principio del año es algo que te angustia y algo que te molesta porque si no son las razones adecuadas por las cuales se falta al trabajo, es algo que te preocupa porque se supone que tu pusiste a alguien allí para cumplir, la verdad ahorita como es algo tan repetitivo, en el caso de la falta de docentes es algo tan reiterativo que ya a estas altura lo veo como algo normal a lo que le buscamos una solución. Ya no nos

embaucamos en porqué esta docente falta, no trae justificativo, no avisa, ya eso no sucede, ya no nos enfocamos en eso, nos enfocamos en resolver lo que pasa aquí adentro.”

-¿Qué emociones sientes al saberte gerente de un colegio?:

-“(Ser directora) Me siento con una responsabilidad enorme, enorme, como siempre digo nunca se cierra la puerta, llegan las 5:00 p.m. hora de cerrar las puertas y tú te vas con las todas las cosas aquí (señala su cabeza) y eso te hace sentir responsable, responsable de muchas cosas, responsable de muchas vidas, responsable de vidas de niños y de vidas de adultos también, por supuesto satisfacción porque es una de tus metas como persona, entonces te sientes satisfecha de ver tu logro realizado y también te sientes conforme, aprendes y entiendes que no todo es como tú lo piensas y como tú lo que quieres sino que cuando trabajas con personas tienes que adaptarte, a esas personas, a su perfil, a su manera de trabajar, entonces también tienes un sentimiento de aceptación grande para que las cosas puedan fluir un poquito, a veces lo puedes confundir con frustración pero es conformarse, es aceptar esa condición de trabajar con niños, con gente, con personas, con sentimientos.”

-¿En cuál emoción estas cuando tomas una decisión gerencial?:

-“Puedes tener un sentimiento de inseguridad, porque... lo que te va a quitar esa inseguridad es estudiar bien esa decisión, una vez que cuando dentro de ese sentimiento de inseguridad ves todos los aspectos a tomar en cuenta y descartas, o sea lo estudias bien y tomas la decisión minuciosamente revisando bien ya como que asumes la responsabilidad de esa decisión tomada, es decir, ya no es inseguridad sino asumir que lo que dé es lo que yo decidí después de yo haberlo estudiado mucho.”

-¿Qué entiendes por gestión emocional?:

-“Debe ser algo así como, gestionar la emoción... es como dosificarla, como este... darle la justa medida, que no siempre lo logramos obviamente a veces la emoción se vuela y te dejas llevar por la emoción, este eso de lo que tú me preguntas es como dosificar esa emoción que no se te vaya, como tratar de dosificarla de controlarla.”

-¿Cómo influye la gestión emocional en tu toma de decisiones gerenciales?:

-“¿Actualmente?” -Sí, actualmente o cómo describes tu evolución, -“porque durante diez años ha sido muy diferente como influyen las emociones en mi toma de decisiones, hoy en día creo que está domada la emoción, pero en anterioridad muchas veces se tomaron decisiones de acuerdo a la emoción que generaba esa situación, esa circunstancia, o sea creo que no era tomada bajo una perspectiva sin emoción concreta, basándonos en lo objetivo, sino que había mucha subjetividad, o sea me dejaba llevar mucho por esa emoción en muchas oportunidades en los últimos años y creo que mucho en este último año, por todas las circunstancias externas creo que la emociones están bastante domadas, controladas y se toman la decisión que es lo que se debe hacer, lo mejor que se puede hacer para la institución pero definitivamente es algo que evoluciona, es algo que desde que no tienes experiencia empiezas a adquirirla y ya con una experiencia la emoción juega papeles distintos diferentes, a veces te ganas, a veces si a veces no; en el camino hasta que dices no, la emoción no puede tener tanta, o no puede ser la determinante en una decisión.”

-Recuerdas alguna situación en la que tomaste una decisión en una emoción:

-“Te puedo contar dos cosas que he vivido y en las que he actuado de manera diferente, recuerdo recién empezando el colegio una maestra que le amarró los pies a los niños con tirro a la silla para que mantuviesen los pies derechos en el piso,

obviamente mi reacción es: te sales de aquí, eres una loca, dónde te sacaste el título de qué caja de cereal te la sacaste. O sea no hubo una posición de gerente en la que yo voy a mantener los canales de civilización por llamarle de alguna manera, sino que tu fuera de aquí y no te vuelvas a aparecer porque te mato y te voy a echar a todos los papás encima, o sea ahí la emoción dominó totalmente esa situación, por miedo, por responsabilidad que recae sobre mí; obviamente la emoción hizo lo que tenía que hacer.

Este año sucede que otra maestra le pega a un niño, le da en la cara y definitivamente las emociones ya estaban totalmente controladas, porque la actitud de las maestras testigos de esa situación estaban controladas por la emoción, entonces a mí me toca primero controlar a esas maestras, e ir a lo concreto, a lo objetivo, a saber por qué lo hizo, qué pasó, si era real darle la oportunidad de expresarse, cosa que en aquella oportunidad no lo hice, darle la oportunidad de decirme por qué tú hiciste eso qué es lo que está pasando, y bueno ok, vamos a los canales legales; en otra oportunidad no me interesa los canales legales te vas de aquí y en esta oportunidad para nada yo respeté, incluso ella se quedó porque el marco legal que la amparó y yo lo seguí hasta resolver y...” -¿cómo te sentiste durante todo eso?: -“El sentimiento es de frustración, tú te sientes frustrado, porque es lo que te comentaba yo antes, que tú sientes que quieres algo, esperas algo de tu personal, de tu colegio y no todo está en ti, entonces el sentimiento principal es de frustración ahí está por qué no llevas todos los salones y te conviertes en un pulpo y llevas todo porque no puedo, bueno entonces pasan esas cosas y te frustras y luego aceptas que no está en tus manos controlarlo todo y lo que solo puedes hacer y bueno qué pasó, que como había una coordinación, había una supervisión, habían unas maestras que no todo el mundo no sirve y sino que habían unas maestras que la denunciaron, entonces confiar en esa parte, ok tienes el sentimiento de frustración pero aceptas que tú estás haciendo dentro de lo que puedes y está a tu alcance.”

-En cuanto a funciones administrativas de papeleo, planificaciones, organización, objetivos, a tus proyecciones o a lo que vas llegando ¿qué emociones has experimentado?:

-“Últimamente me siento bien complacida, por decirlo de alguna manera siempre hay detalles, cosas que tienes que atajar y mira esto no se hace así, pero siento que ya ahorita está en marcha, en general lo grande, creo que ya agarraron el ritmo, salvo uno que otro casito. Y se están logrando los objetivos cuando uno tiene un director que te sistematiza todo, y que tienes un proyecto de un año escolar que ya sabes lo que debes lograr en el año escolar no de septiembre a diciembre ¡no!, sino que ese director te proyecta todo, te hablo aquí como propietaria ya tu sabes que se está poniendo ahí para lograrlo, y ves que se logra entonces ya cuando ves las cosas en marcha te sientes bien, tranquila, satisfecha, ese es el sentimiento porque se están logrando los objetivos, se cumple que los niños leen, que los libros se terminaron a tiempo porque la directora estableció cantidad de páginas por mes, este sabes que se logran los objetivos, o sea digo me siento bien con lo que se logró.”

-Quisieras compartir alguna otra emoción que haya sido agradable para ti:

-“¿De forma espontánea?... Yo particularmente me considero un jefe seco, me cuesta un poco esa parte, sin embargo, cuando veo los logros en las actividades, en las actividades grupales que se ven lo logros, por ejemplo, ahorita el ensayo general del acto y después de hacerles tantas modificaciones ver un ensayo en el que tú digas esto es, puedo que las felicite digo a las maestras, porque ellas en este año están en un posición diferente ya que no dirigen su acto sino que son también participan como personajes en el acto, entonces traté de ser más espontánea, porque sé que les cuesta, que no les gusta, que les da pena; para que se den cuenta que si queda lindo, pero normalmente soy muy metódica con eso, si hay que felicitarla en el recibo les doy el bono, en grupo lo puedo hacer, creo que bueno hay una relación en la que nos

conocemos y sabemos que cuando uno les dice: quedo chévere tía, es una felicitación pero sigue siendo mi fuerte el felicitarlas a través del bono.”

Entrevistado número 3: Director Administrativo.

Entrevistadora: Jéssica Maya.

-¿Qué conocimientos tienes acerca de las emociones? ¿Cómo las definirías?:

-“Hay muchos, he visto algo; hay una regla que la utilizan en las últimas tendencias que se llama MARTA es una regla memotécnica para referirse al miedo, alegría, tristeza, rabia, amor y luego le agregaron el apellido dolores, porque está la parte del dolor, de hecho en la parte bibliográfica dice que todo lo demás que uno pueda sentir o expresar son rebusques de las emociones primarias, respeto, compromiso, son o están asociadas a las primarias más o menos eso es lo que conozco en teoría de las emociones.

Es lo que no está manejando constantemente, constantemente en cualquier momento del día, en cualquier momento de nuestra vida, nos estamos cambiando de una a otra, de una a otra, dependiendo del momento en el que estemos; podemos estar en alguna y a veces podemos tener picos como por una pérdida de un familiar, un logro, una celebración, o sea nos podemos pasar por distintas emociones y no es que nos vamos a quedar estancados en alguna, pienso que quedarnos estancados por un tiempo largo en una emoción no es sano.

De hecho uno tiene que pasarse por todas y buscar el aprendizaje; de hecho hay un libro que cuenta de un monje budista, que te lo voy a contar me voy a extender aquí un poco, que con el aprendiz que era un niño se fueron a caminar y llegan a un pueblito y encuentran a una familia muy pobre que nada mas tenían una vaquita y la vaquita le daba todo: la leche, el quesito, lo que sacaban de mas lo vendían y lo que necesitaban lo compraban con eso, es decir, vivían en función de la vaquita. Pasan ahí

la noche y cuando se van llega el monje y le abre el corral de la vaca y la vaca se cayó en el río y la vaquita se muere, y el niño le preguntó: por qué hiciste eso, si ellos fueron tan buenos con nosotros, el moje le respondió: esa vaca les estaba haciendo un mal, el no lo entendió pero se va. A los cincuenta años después cuando el monje viejo se había muerto y el aprendiz ya era monje pasa otra vez por el pueblo de paseo y al pasar se consigue una planta industrial inmensa y pregunta: ¿aquí no vivía la familia tal? y el señor le dice: sí, un momento ya se lo llamo, llega un gran gerente y era uno de los hijos de esa familia y le dijo, no mira la noche que ustedes vinieron se nos murió la vaquita y a partir de eso mi papá tuvo que buscar algo y se puso a sembrar y vendió lo que tenía y fue buscando otras oportunidades que no las veíamos porque todo era la vaquita, y bueno logró formar esta gran empresa. Entonces, de dónde tomaron esas decisiones desde el dolor o la rabia de haber perdido la vaquita y obtuvieron unos excelentes beneficios, es decir, cualquiera de las emociones es buena, es bien para uno, si uno la sabe utilizar.

Como dicen en la cuñas de Pirelli tú tienes el control, pero aparentemente según lo que dicen las emociones no se controlan, sino que se maneja, es decir, tú tienes que aprender a manejarte dentro del campo de las emociones y tomar las decisiones correctas, sin que las emociones te manejen a ti.”

-¿En cuáles emociones te sientes cuando trabajas?:

-“Según la teoría están las emociones marta dolorosa,” -pero en tu día a día ¿cuáles sientes?: -“En el trabajo la alegría y el amor de hacer las cosas que te gustan, la emoción primaria no es necesariamente que ames a un compañero, el hecho de sentir empatía, aprecio ya es una especie de amor, es una especie de rebusque de o palabra de nuestro rico idioma castellano que se asemejan a la palabra amor, eso es lo que te mueve lo que te ayuda a crecer y a superarte y en el camino te consigues rabia, dolores, como decía un señor te consigues “frutracheras” pero eso es simplemente es rabia pues y de la rabia tu puedes lograr muchísimas cosas positivas porque o sea

cuando te colocan una traba y a ti te da rabia, y tu nojombre dices yo tengo que solucionar esto, tengo que solucionarlo, tengo que solucionarlo y te pones a pensar cómo lo puedo solucionar y consigues formas muy positivas que antes no las veías como en el caso de la vaquita. La más frecuente en el trabajo para mí es el amor.”

-¿Qué emociones sientes al saberte gerente de un colegio?:

-“Alegría y miedo, el miedo a que las cosas no salgan bien, pienso que eso lo que te ayuda es a darte más seguridad de lo que estás haciendo; si tu no sientes ese miedo obviamente no vas a buscar alternativas, no te vas a defender, no buscas cosas positivas, miedo en cuanto a la responsabilidad y eh compromiso que tienes en función a la gente que depende de ti, no solamente es el trabajo de uno, es el que los demás departamentos depende directamente de la toma de tus decisiones y es esa responsabilidad, bueno es muy gratificante y te llena de amor y de alegría.”

-¿En cuál emoción estas cuando tomas una decisión gerencial?:

-“Deberías estar en el amor, a veces estas en la rabia, dependiendo de la situación por eso te digo que ninguna es mala, puedes tener miedo de que algo suceda y tomar una buena decisión, puedes tener rabia por una situación y decir no me caló mas esto y ¡pum! tomas una decisión que a lo mejor es la decisión, además no hay decisión buena ni decisión mala; la decisión que tomes es la mejor, pero depende de las circunstancias, si la emoción está bien manejada la decisión debería ser la correcta.”

-¿Qué entiendes por gestión emocional?:

-“Ese manejo interno de las emociones, o sea no es dejarse llevar por una emoción; desde la rabia, tomar una decisión con rabia y no desde la rabia; o tomar una decisión con amor y no desde el amor, que son diferentes porque tomas una

decisión porque este es mi pana puedes tomar una decisión que a lo mejor hasta lo puede perjudicar a él, al departamento, o a la gestión, o a la empresa, o sea, es tomar una decisión con el basamento de la emoción pero no desde la emocionalidad.”

-¿Cómo influye esa gestión de la emoción en tu día a día en la toma de decisiones?:

-“Es un aprendizaje, al principio uno se da muchos golpes y tomas muchas decisiones desde la emocionalidad después desde de la información y después le metes el toque de la emoción y buscas la mejor decisión, pero básicamente es con la mayor cantidad de información posible tratando un poquito de quitarse el corazón, colocarlo encima de la mesa tomar la decisión y después volvérselo a meter, para que la decisión sea lo más imparcial posible y dependiendo del tipo de decisión porque hay otro tipo de decisiones que quizás la tomas desde el punto de la emocionalidad y también pueden ser la correcta, pero dependiendo de la gestión que estés haciendo, a lo mejor si es una gestión numérica te tienes que ir exactamente a los números pero así sea de esta forma igual debes ponerle del raciocinio y dentro del razón influyen la emocionalidad que tú puedas tener, o lo que le llaman la intuición, o la experiencia previa. En determinadas sucesos que ya te han pasado y tu ya dices mi corazonada dice que esto va por este lado y ahí también terminas metiéndole tu emocionalidad pero con la mayor información posible, básicamente porque si tienes nada mas emociones y no tienes información no es una buena decisión.”

-Alguna experiencia de tomar una decisión gerencial ante un cambio específico, algún recuerdo de una decisión y tu gestión:

“Básicamente cuando uno tiene un evento inesperado y tienes que tomar una decisión básicamente es, ya va no importa que se esté quemando el mundo, no importa que se esté cayendo la casa encima, ya va o sea déjame pensar que es lo que está pasando con cabeza fría, para poder tomar una buena decisión, una vez que ya

tome la decisión pensando en todas las posibles repercusiones que esa decisión pueda tener, ya, o sea ya se tomó la decisión vamos para adelante, o sea vamos hacer los cambios vamos, a tomarlas acciones, porque nos queda para hacerlo dos días o algo así. Una vez tuvimos bueno, (eso lo editas) cuando estábamos en la otra casa se nos quemó el colegio y eso fue tres días antes de comenzar las clases y se quemó el sábado y no los acababan de entregar listo el viernes, aja qué hacemos: vamos a echarle pierna, vamos a hacer esto, conseguimos a una persona y el jueves estaba comenzando el colegio y los papás nunca se enteraron de nada, pero cónchale se nos quemó el colegio, ¡se nos quemó! y ya no podemos hacer nada no... o sea tienes que resolver, porque tienes una responsabilidad con los padres y con los niños y a los papás no les importa nada de lo que en el colegio haya pasado o no, eso es problema de uno ellos nos tienen que resolver que tuviste pérdidas económicas, que a lo mejor gastaste mas plata de la cuenta, bueno nada ya esos son riesgos que uno toma al tener un negocio, pero se evalúa la situación se toma la decisión y se hacen las acciones.”

-Cuando me dices: ya va; es para recoger información ¿y la emoción también se le dice ya va?:

“No, la emoción queda allí es imposible detenerla, se te revienta el corazón, la tienes allí y allí se queda de hecho ahorita me sorprendí yo personalmente, porque al salir de la empresa por lo que me decía la mayoría de la gente, no es que tú eres una persona muy tranquila y tomas las cosas así, nunca se te ve estresado y yo ¿cómo que no se me ve estrado?, o sea, yo me estreso y me han dado mis dolores de cabeza y de estómago, pero si he aprendido a los golpes que uno tiene que ser lo más frío posible, para uno poder tomar la decisiones, siempre tienes que meterle tu carácter personal pero siempre tratar de recabar la mayor cantidad de información posible y en ese ínterin es como si fueses un médico, si estas operando y tienes una barriga abierta o un corazón abierto ahí y tú sabes lo que tienes que hacer porque tu estudiaste o te preparaste para una cirugía pero te ocurre un inconveniente en el momento que estas operando, no te vas a poner a llorar; o sea porque tienes miedo o no te va a dar alegría

y vas a colocar unos puntos solo porque estas alegre, tienes que evaluar toda las posibles opciones para que la persona no se te vaya a morir en la mesa y no solo para que no se muera sino para que quede lo más sano posible o la menor cantidad de secuelas de eso que está sucediendo y luego actuar pero actuar rápido para que el paciente salga adelante.

Entonces básicamente yo, cada vez que tengo un evento así en la medida de lo posible o sea obviamente no siempre es así porque no somos perfectos o máquinas, trato de dar un respiro, algo muy corto pero un respiro, ver las opciones posibles, qué va a suceder si las hago o no las hago y después tomo la decisión a veces uno la pega, uno la pega pues y a veces, no es lo más óptimo, pero como te dije antes, pero en sí la decisión buena es la que se toma no la que se deja.”

-Para tomar una decisión el tiempo el respiro el ya va

-“el evaluar juega sí, siempre y cuando sea el momento justo porque a veces no te puedes tomar toda la vida, a veces es depende de la situación que se te esté presentando. Porque si es una investigación o un proyecto de largo plazo si te puedes tomar todo el tiempo e irte a relajar para pensar o meditar, pero no en el día a día mío, uno tiene que tomar las decisiones rápido, pero eso no quiere decir que debas tomarlas acelerada porque vas a cometer demasiados errores, la idea es tomarte el tiempo para que la emocionalidad no afecte la decisión que vayas a tomar, pero sí que tenga soporte sobre la emoción.

Después de decidir y lograrlo, es quitarse un peso de encima, puedo dormir; qué viene ahora, es una alegría con un nivel de fuerza y de estrés pues pero ya no te da para más, pero definitivamente es alegría.”

Análisis de los Resultados

En el proceso de análisis de la información, Martínez (2002), plantea que... “existen tres momentos: Un primer momento, que consiste en una descripción inicial del fenómeno bajo estudio; un segundo momento que consiste en la categorización o clasificación de los contenidos descritos y un tercer momento, que consiste en la teorización durante la cual el investigador percibe, contrasta, compara, agrega y ordena categorías o grupos de categorías, establece relaciones y especula” (p.78).

Las técnicas que utilizo para sintetizar y analizar la información obtenida en las entrevistas semiestructuradas realizadas a los Directivos del C.E.I. Isla de Aves, son la Categorización, Triangulación y Teorización

Por lo tanto, el proceso para el análisis de los resultados lo puedo describir de la siguiente manera: para iniciar realizo las notas de entrevista. Luego divido los contenidos en unidades temáticas o por párrafos, para poder clasificarlos, conceptualizarlos o codificarlos, relacionando las partes con el todo, a través del uso de una palabra, frase o expresión clara y precisa que representa la idea principal del párrafo.

CATEGORIZACION

Las categorías que emergieron de la investigación pueden ser observadas en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro. 3. Categorías.

Categorías	Atributos
Conocimiento de las emociones.	<ul style="list-style-type: none"> -Las emociones es una expresión de cada quien. -Por algo que te digan es lo que sientas. -Un cambio de lo que sientes. -Como un sentimiento. -Comooo un sentimiento o una expresión. -Como un sentimiento de acuerdo a lo que vas viviendo. -Se adaptan a esas circunstancias que estás viviendo. -El amor, el odio, la rabia, el entusiasmo. -Es un sentimiento que como que se une a tus acciones. -He sentido: amor, rabia, respeto.... -¿Respeto es un sentimiento? -Ira, algunas veces no siempre pero si lo he sentido. - Amor, rabia, ira, creo que esos son los sentimientos -Conozco a MARTA que es una regla memotécnica para referirse al miedo, alegría, tristeza, rabia, amor y luego le agregaron el apellido dolores. -Todo lo demás (lo que no es Marta Dolores) que uno pueda sentir o expresar son rebusques de las emociones primarias. -Respeto, compromiso, son o están asociadas a las emociones primarias. -Es lo que nos está manejando constantemente. -Estamos cambiando de una emoción a otra, de una a otra dependiendo del momento. -Podemos estar en alguna emoción y a veces podemos tener picos como una pérdida de un familiar o un logro. -No es que nos vamos a quedar estancados en alguna. -Quedarnos estancados por un tiempo largo en una emoción no es sano. -Uno tiene que pasarse por todas y buscar el aprendizaje. -Las emociones no se controlan sino que se manejan.
Las emociones en la gerencia.	<ul style="list-style-type: none"> -A veces me molesto cuando falta una maestra. -Me molesto mucho, en el sentido de que no todas avisan que no vienen ese día. -Llamo y no me atienden, entonces eso me frustra porque estoy (toma aire) sola y tengo que solventar. -Siempre estoy feliz, estoy contenta. -No me enfoco en lo malo en lo que me afecta mis emociones, sino en lo que me agrada. -Estamos llevando el ambiente chévere. -Creo que yo y todas estamos como en paz. -En una etapa del año, que hay más presión. -Ya fuimos como que soltando la carga y estamos trabajando relajadas.

<p>-Ya ellas (las maestras) están como mas encaminadas y cada quien sabe que tiene que hacer y bueno ahorita estoy más relajada.</p> <p>-Ahorita yo llevo ser coordinadora así como normal.</p> <p>-Como que, sé que tengo una responsabilidad con este cargo pero ya como que la se llevar.</p> <p>-Me agrada, me siento bien, porque me gusta mi cargo.</p> <p>-Antes te habría dicho me siento rara.</p> <p>-Ante conflictos a veces he sentido que no tengo ganas de venir a trabajar.</p> <p>-Cuando me quede sola sin direc naguara sentí un peso demasiado como que demasiado fuerte y así como que (respira) ay tengo que ir al colegio.</p> <p>-Hay otras cosas que influyen en esa emoción que no te permite como que pararte con que fino me voy a trabajar ;no;</p> <p>-... Hay veces así que me paro me voy a trabajar (con voz baja).</p> <p>-Los chismes sabes que te cargan de mala energía.</p> <p>-Te llena de una energía que no te provoca ni venir, ni hablarles pues.</p> <p>-Estaba muy nerviosa y tensa porque le preguntaron a las maestras que qué opinaban de mí.</p> <p>-Sentí un susto porque estaba como trágame tierra, porque no se qué iban a decir a mí.</p> <p>-Yo sé que no a todas les caigo bien como para que todas vayan a hablar maravillas de mí, entonces ahí su sentí un sustico que uy.</p> <p>-Cuando me propusieron ser coordinadora naguara me sentí como feliz.</p> <p>-Sabía que era una responsabilidad.</p> <p>-Ahorita me siento bien porque siento que hago mi trabajo bien.</p> <p>-Me lleno de rabia, le digo a su tía sus cosas, le digo no grites o bajas la voz y me dicen no grité y me vengo amotinada para acá.</p> <p>-Una vez que un transporte me dejó a un niño allá eso me dio ganas de llorar (señala la casa de al dado).</p> <p>-Me dio una rabia tan grande que me ignorara que lo que hice fue llamar al papá.</p> <p>-Casi que lloro diciéndole al papá con los ojos aguados.</p> <p>-Eso sí fue una emoción reciente que si me desconcertó el día.</p> <p>-En el trabajo y creo que es la sentimiento de compromiso.</p> <p>-Esa sensación de estar comprometido con algo.</p> <p>-Compromiso actualmente siento compromiso.</p> <p>-Obviamente uno siente amor por mi trabajo pero ahorita mas es el compromiso.</p> <p>-Cuando superviso y observo lo que espero estoy tranquila.</p> <p>-(Cuando falta una maestra) es algo que te angustia y algo que te molesta.</p> <p>-(Ser directora) Me siento con una responsabilidad enorme, enorme.</p> <p>-Tú te vas con las todas las cosas aquí (señala su cabeza) y eso te hace sentir responsable.</p> <p>-Responsable de muchas cosas.</p>
--

	<ul style="list-style-type: none"> -Responsable de muchas vidas. -Responsable de vidas de niños y de vidas de adultos. -Satisfacción porque es una de tus metas como personas. -Te sientes satisfecha de ver tu logro realizado. -Te sientes conforme. -Aprendes y entiendes que no todo es como tú lo piensas y como tú lo que quieres. -Cuando trabajas con personas tienes que adaptarte. -También tienes un sentimiento de aceptación. -A veces lo puedes confundir con frustración pero es conformarse. -Es aceptar esa condición de trabajar con niños con gente con personas con sentimientos. -(Cuando hay problemas) El sentimiento es de frustración. - Tú te sientes frustrado. -Tú sientes que quieres algo, esperas algo de tu personal, de tu colegio y no todo está en ti entonces el sentimiento principal es de frustración. -Luego aceptas que no está en tus manos controlarlo todo. -No todo el mundo no sirve. -Hay que confiar en esa parte. -Ok, tienes el sentimiento de frustración, pero aceptas que tú estás haciendo dentro de lo que puedes a tu alcance. -Últimamente me siento bien complacida, por decirlo de alguna manera. -Cuando ves las cosas en marcha te sientes bien, tranquila. -Satisfecha, ese es el sentimiento porque se está logrando los objetivos. -O sea digo me siento bien con lo que se logró. -Yo particularmente me considero un jefe seco. -En el trabajo la alegría y el amor de hacer las cosas que te gustan. -La emoción primaria no es necesariamente que ames a un compañero. -Sentir empatía, aprecio ya es una especie de amor. -Amor, eso es lo que te mueve, lo que te ayuda a crecer y a superarte. -En el camino te consigues rabia, dolores. -Te consigues frustraciones pero eso es simplemente es rabia pues. -De la rabia tú puedes lograr muchísimas cosas positivas. -Cuando te colocan una traba y a ti te da rabia y dices yo tengo que solucionar. -La más frecuente el amor. -Alegría y miedo, el miedo a que las cosas no salgan bien. -El miedo, eso lo que te ayuda es a darte más seguridad de lo que estás haciendo. -Si tu no sientes ese miedo obviamente no vas a buscar alternativas, no te vas a defender, no buscas cosas positivas. -Miedo en cuanto a la responsabilidad. -El compromiso que tienes en función a la gente que depende de ti. -No solamente es el trabajo de uno, es el que los demás depende
--	---

	<p>directamente de la toma de tus decisiones.</p> <p>-Bueno es muy gratificante y te llena de amor y de alegría.</p>
<p>Las emociones en la toma de decisiones.</p>	<p>-Ahhhhhh, todo lo que yo hable con las maestras me da susto.</p> <p>-O sea, cuando tú me vas a enfrentar, o sea a mí me da como un nervio me da un como un susto.</p> <p>-Respiro hondo y se le digo pero siempre intento decírselo lo más suave que pueda para evitar ese momento, ese encontronazo.</p> <p>-Pienso rápido, normalmente todo es planificado.</p> <p>-Siento que no me afecta una emoción, no se me refleja como que un miedo aunque sí, si lo siento, pero no lo manifiesto.</p> <p>-Puedes tener un sentimiento de inseguridad.</p> <p>-Lo que te va a quitar esa inseguridad es estudiar bien esa decisión.</p> <p>-Dentro de ese sentimiento de inseguridad ves todos los aspectos a tomar en cuenta y descartas.</p> <p>-Estudias bien y tomas la decisión minuciosamente revisando bien ya como que asumes la responsabilidad.</p> <p>-Ya no es inseguridad sino asumir lo que dé es lo que yo decidí después de yo haberlo estudiado mucho.</p> <p>-Deberías estar en el amor a veces estas en la rabia.</p> <p>-Ninguna emoción es mala puedes tener miedo de que algo suceda y tomar una buena decisión.</p> <p>-Puedes tener rabia por una situación y decir no me calo más esta vaina y pun tomas una decisión que a lo mejor es la decisión.</p> <p>-No hay decisión buena, ni decisión mala.</p> <p>-La decisión que tomes es la mejor.</p> <p>-Si la emoción está bien manejada la decisión debería ser la correcta.</p> <p>-Básicamente cuando uno tiene un evento inesperado y tienes que tomar una decisión básicamente es: ya va (hace seña con su mano).</p> <p>-No importa que se esté quemando el mundo no importa que se esté cayendo la casa encima ya va, o sea déjame pensar que es lo que está pasando con cabeza fría.</p> <p>-Una vez que ya tomé la decisión pensando en todas las posibles repercusiones que esa decisión pueda tener, ya o sea ya se tomó la decisión vamos pa' lante o sea vamos hacer los cambios vamos a tomarlas acciones.</p> <p>-La emoción queda allí es imposible detenerla.</p> <p>-Se te revienta el corazón la tienes allí y allí se queda.</p> <p>-Cómo que no se me ve estrado, o sea yo me estresó.</p> <p>-Me han dado mis dolores de cabeza y de estómago.</p> <p>-Pero si he aprendido a los golpes que uno tiene que ser lo más frío posible para uno poder tomar las decisiones.</p> <p>-Siempre tratar de recabar la mayor cantidad de información posible.</p> <p>-Yo cada vez que tengo un evento así en la manera de lo posible o sea obviamente no siempre es así porque no somos perfectos o máquinas</p>

	<p>trato de dar un respiro.</p> <p>-Un respiro, algo muy corto.</p> <p>-Un respiro para ver las opciones posibles, qué va a suceder si las hago o no las hago y después tomo la decisión.</p> <p>-A veces uno la pega, uno la pega pues y a veces no es lo más óptimo, pero como te dije antes pero en si la decisión buena es la que se toma no la que se deja.</p> <p>-(Tomarse un tiempo) cuando sea el momento justo porque a veces no te puedes tomar toda la vida.</p> <p>-En el día a día mío uno tiene que tomar las decisiones rápido.</p> <p>-Pero eso no quiere decir que debas tomarlas aceleradamente porque vas a cometer demasiados errores.</p> <p>-Esa idea de tomarte el tiempo, para que la emocionalidad no afecte la decisión que vayas a tomar pero sí que tenga soporte sobre la emoción.</p> <p>-Después de decidir y lograrlo es quitarse un peso de encima... puedo dormir.</p> <p>-Es una alegría con un nivel de fuerza.</p>
Gestión emocional.	<p>-Yo decido mis emociones.</p> <p>-Yo manejo mis emociones.</p> <p>-Yo soy la encargada de contralar mis emociones de drenarlas.</p> <p>-Depende de cómo intento controlarme para hacer mi parte bien.</p> <p>-Si yo estoy molesta con una maestra porque no vino y digo ¡ay estoy furiosa! no, yo o sea, yo me controlo primero, si me obstino la que pierdo soy yo.</p> <p>-Yo no me doy mala vida por otra persona, me toca relajarme.</p> <p>-Sacar lo que me toca hacer pero siempre intento hacerlo relajada.</p> <p>-Este trabajo necesita mucho control de emociones</p> <p>-Yo si se diferenciar esas cosas llego y es una cosa y salgo como otra cosa así llegue un papá al última hora, me pongo nerviosa, le hablo molesta respetuosa, feliz día y me voy....</p> <p>-Gestionar la emoción es como dosificarla.</p> <p>-Como esteee darle la justa medida.</p> <p>-No siempre lo logramos obviamente.</p> <p>-A veces la emoción se vuela y te dejas llevar por la emoción.</p> <p>-Como tratar de dosificarla, de controlarla.</p> <p>-Durante diez años ha sido muy diferente, como influyen las emociones en mi toma de decisiones.</p> <p>-Hoy en día creo que esta domada la emoción.</p> <p>-Pero en anterioridad muchas veces se tomaron decisiones de acuerdo a la emoción.</p> <p>-Habían decisiones que no eran tomadas bajo una perspectiva sin emoción.</p> <p>-Había mucha subjetividad o sea me dejaba llevar mucho por esa emoción.</p>

	<p>-Creo que las emociones están bastante domadas, controladas y se toman la decisión, que es lo que se debe hacer, lo mejor.</p> <p>-Definitivamente es algo que evoluciona.</p> <p>-Desde que no tienes experiencia empiezas a adquirirla y ya con una experiencia la emoción juega papeles distintos.</p> <p>-A veces te gana, a veces no.</p> <p>-Hasta que dices -¡no! la emoción no puede tener tanta o no puede ser la determinante en una decisión.</p> <p>-La emoción me dominó totalmente en esa situación, por miedo, por responsabilidad que recae sobre mí obviamente.</p> <p>-La emoción hizo lo que tenía que hacer.</p> <p>-La maestra le pega a un niño le da en la cara y definitivamente las emociones ya estaban totalmente controladas.</p> <p>-La actitud de las maestras testigos de esa situación estaban controladas por la emoción.</p> <p>-Entonces a mí me toca primero controlar a esas maestras, e ir a lo concreto, a lo objetivo.</p> <p>-Ok vamos a los canales legales en otra oportunidad no me interesa los canales legales te vas de aquí y en esta oportunidad para nada yo respeté.</p> <p>-Ese manejo interno de las emociones</p> <p>-O sea no es dejarse llevar por una emoción.</p> <p>-Tomar una decisión con rabia y no desde la rabia.</p> <p>-Tomar una decisión con amor y no desde el amor.</p> <p>-O sea. es tomar una decisión con el basamento desde la emoción, pero no desde la emocionalidad.</p> <p>-Es un aprendizaje.</p> <p>-Al principio uno se da muchos golpes y tomas muchas decisiones desde la emocionalidad, después desde de la información y después le metes el toque de la emoción y buscas la mejor decisión.</p> <p>-La mayor cantidad de información posible tratando un poquito de quitarse el corazón, colocarlo encima de la mesa tomar la decisión y después volvérselo a meter para que la decisión sea lo más imparcial posible.</p> <p>-Dependiendo del tipo de decisión porque hay otro tipo de decisiones que quizás la tomas desde el punto de la emocionalidad y también pueden ser la correctas.</p> <p>-Debes ponerle del raciocinio y dentro de la razón influyen la emocionalidad.</p> <p>-La intuición o la experiencia previa en determinadas sucesos que ya te han pasado y tú ya dices mi corazón dice que esto va por este lado y ahí también terminas metiéndole tu emocionalidad pero con la mayor información posible.</p> <p>-Si tienes nada más emociones y no tienes información no es una buena decisión.</p>
--	---

TRIANGULACION

Para continuar con el proceso establezco una matriz que me permita visualizar y realizar asociaciones; Martínez (2002), las recomienda, ya que “... permiten tener muchas cosas a la vista simultáneamente y facilitan el descubrimiento de relaciones” (p 78). De esta forma puedo finalmente contrastar, relacionar y contraponer los resultados con los estudios paralelos o similares que se presentan en el marco teórico y posteriormente los expreso en los niveles descriptivos de acuerdo a la actividad prevalente que los constituye; de esta manera se puede apreciar cómo aparecen desde perspectivas diferentes o sobre marcos teóricos más amplios y explicar mejor lo que el estudio realmente significa.

Martínez (ob. cit.), propone la división de los niveles descriptivos de la siguiente manera:

Descripción Normal: en el que el investigador presenta una síntesis descriptiva matizada de sus descubrimientos, donde la categorización y el análisis se realizarán aceptando y usando las teorías, las estructuras organizativas, los conceptos y las categorías descritas en los hallazgos sobresalientes de la investigación.

Descripción Endógena: Es una descripción “generada desde adentro”. Aquí la categorización y análisis, así como el esquema organizacional, los nexos y algunas categorías o clases se desarrollan, básicamente partiendo de la propia información. Logrando así una considerable novedad y originalidad en la descripción, pero las posibles teorías quedan implícitas, no se hacen evidentes. Se interpreta con las teorías expuestas en el marco teórico.

A continuación se presenta la matriz de la triangulación expresada en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro. 4. Triangulación.

Categorías y atributos	Observación participante	Teorización
<p>Conocimiento de las emociones. Atributos: -Las emociones es una expresión de cada quien. -Por algo que te digan es lo que sientas. -Un cambio de lo que sientes. -Como un sentimiento. -Como un sentimiento o una expresión. -Como un sentimiento de acuerdo a lo que vas viviendo. -Se adaptan a esas circunstancias que estás viviendo. -El amor, el odio, la rabia, el entusiasmo. -Es un sentimiento que como que se une a tus acciones. -He sentido: amor, rabia, respeto.... -¿Respeto es un sentimiento? -Ira, algunas veces no siempre pero si lo he sentido. - Amor, rabia, ira, creo que esos son los sentimientos -Conozco a MARTA que es una regla nemotécnica para referirse al miedo, alegría, tristeza, rabia, amor y luego le agregaron el apellido dolores. -Todo lo demás (lo que no es Marta Dolores) que uno pueda sentir o expresar son rebusques de las emociones primarias. -Respeto, compromiso, son o están asociadas a las emociones primarias. -Es lo que nos está manejando constantemente. -Estamos cambiando de una emoción a otra, de una a otra dependiendo del momento. -Podemos estar en alguna emoción y a veces podemos tener picos como una pérdida de un familiar o un logro. -No es que nos vamos a quedar estancados en alguna. -Quedarnos estancados por un tiempo</p>	<p>Entrevistado 1: Durante la aplicación de la entrevista, el informante clave número 1, mostró las siguientes aspectos relevantes: -Constantemente miraba a su derecha para definir las emociones. -Movía la silla de un lado a otro. -Durante la entrevista se preguntaba a sí misma en voz alta, las preguntas con respecto a sus emociones. -Para relatar historias miraba a su izquierda. -Utilizaba sus manos para acompañar sus relatos. -La mayor parte de la entrevista mantuvo una sonrisa mientras contestaba. -Utilizó muletillas. -Se mantuvo sentada con el cuerpo recostado del espaldar. -Relatos con un ritmo acelerado. -Su expresión facial se relaja cuando comienza a relatar experiencias en la que gestionó su emoción. Se observa una disposición para participar en la</p>	<p>La mente, tal como yo uso la palabra, no es únicamente el pensamiento. Incluye también las emociones y las pautas de reacción inconscientes, tanto mentales como emocionales. La emoción surge en el punto donde cuerpo y mente se encuentran. Es la reacción del cuerpo a la mente, o dicho de otra forma el reflejo de la mente en el cuerpo... Cuanto más te identificas con el pensamiento, con lo que te gusta o disgusta, con tus juicios y prejuicios, es decir, cuando menos presente estás como conciencia observante, más fuerte es la carga</p>

<p>largo en una emoción no es sano.</p> <p>-Uno tiene que pasarse por todas y buscar el aprendizaje.</p> <p>-Las emociones no se controlan sino que se manejan.</p> <p>Las emociones en la gerencia.</p> <p>Atributos:</p> <p>-A veces me molesto cuando falta una maestra.</p> <p>-Me molesto mucho, en el sentido de que no todas avisan que no vienen ese día.</p> <p>-Llamo y no me atienden, entonces eso me frustra porque estoy (toma aire) sola y tengo que solventar.</p> <p>-Siempre estoy feliz, estoy contenta.</p> <p>-No me enfoco en lo malo en lo que me afecta mis emociones, sino en lo que me agrada.</p> <p>-Estamos llevando el ambiente chévere.</p> <p>-Creo que yo y todas estamos como en paz.</p> <p>-En una etapa del año, que hay más presión.</p> <p>-Ya fuimos como que soltando la carga y estamos trabajando relajadas.</p> <p>-Ya ellas (las maestras) están como más encaminadas y cada quien sabe que tiene que hacer y bueno ahorita estoy más relajada.</p> <p>-Ahorita yo llevo ser coordinadora así como normal.</p> <p>-Como que, sé que tengo una responsabilidad con este cargo pero ya como que la se llevar.</p> <p>-Me agrada, me siento bien, porque me gusta mi cargo.</p> <p>-Antes te habría dicho me siento rara.</p> <p>-Ante conflictos a veces he sentido que no tengo ganas de venir a trabajar.</p> <p>-Cuando me quede sola sin direc naguara sentí un peso demasiado como que demasiado fuerte y así como que (respira) ay tengo que ir al colegio.</p> <p>-Hay otras cosas que influyen en esa</p>	<p>entrevista acompañada de nervios o inquietud, podría inferir que siente miedo de ser juzgada por no saber algo o por haber tomado alguna decisión desacertada. Por lo tanto realiza un esfuerzo en contestar y además ejemplificar todas sus respuestas con sus experiencias. Cuando habla acerca de emociones como rabia o miedo sonrío levemente intentando suavizar la intensidad con la que describe que la sintió, lo que me permite afirmar que no las considera positivas o beneficiosas para su trabajo.</p> <p>Durante esta entrevista pude notar también que la persona posee conocimientos generales de las emociones, conocimientos básicos como su existencia y la importancia de su gestión; dichos conocimientos aparentan ser vagos ya que sus gestos mostraban confusión; la terminología, fluidez y seguridad al contestar no estaba consolidada. Además durante la entrevista se</p>	<p>emocional, seas consciente de ella o no. Si no puedes sentir tus emociones, si estás desconectado de ellas, acabarás sintiéndolas en un nivel puramente físico, como un problema o síntoma físico... Si realmente quieres conocer tu mente, el cuerpo siempre te dará un reflejo fiel; por tanto, observa la emoción, o más bien siéntela en tu cuerpo. Si hay un conflicto aparente entre ambos, el pensamiento es el que miente y la emoción dice la verdad. (Eckhart Tolle).</p> <p>Una tragedia puede convertirse en nuestro mayor bien si la abordamos de</p>
--	--	---

<p>emoción que no te permite como que pararte con que fino me voy a trabajar ¡no!</p> <p>-... Hay veces así que me paro me voy a trabajar (con voz baja).</p> <p>-Los chismes sabes que te cargan de mala energía.</p> <p>-Te llena de una energía que no te provoca ni venir, ni hablarles pues.</p> <p>-Estaba muy nerviosa y tensa porque le preguntaron a las maestras que qué opinaban de mí.</p> <p>-Sentí un susto porque estaba como trágame tierra, porque no sé qué iban a decir a mí.</p> <p>-Yo sé que no a todas les caigo bien como para que todas vayan a hablar maravillas de mí, entonces ahí su sentí un sustico que uy.</p> <p>-Cuando me propusieron ser coordinadora naguara me sentí como feliz.</p> <p>-Sabía que era una responsabilidad.</p> <p>-Ahorita me siento bien porque siento que hago mi trabajo bien.</p> <p>-Me lleno de rabia, le digo a su tía sus cosas, le digo no grites o bajas la voz y me dicen no grité y me vengo amotinada para acá.</p> <p>-Una vez que un transporte me dejó a un niño allá eso me dio ganas de llorar (señala la casa de al dado).</p> <p>-Me dio una rabia tan grande que me ignorara que lo que hice fue llamar al papá.</p> <p>-Casi que lloro diciéndole al papá con los ojos aguados.</p> <p>-Eso sí fue una emoción reciente que si me desconcertó el día.</p> <p>-En el trabajo y creo que es la sentimiento de compromiso.</p> <p>-Esa sensación de estar comprometido con algo.</p> <p>-Compromiso actualmente siento compromiso.</p>	<p>contradice cuando intenta explicar cómo gestiona sus emociones y afirma que las controla y en el relato de anécdotas describe momentos en los que esas emociones la han llevado a tomar decisiones desde la emoción y que en oportunidades le han afectado hasta el punto de disminuir sus ganas de ir al trabajo, frustración, miedo, nervios y ganas de llorar. Por lo que, puedo afirmar que dicho entrevistado a pesar de tener nociones de lo que conceptualmente podría ser un tipo de gestión emocional, no es algo que practica a diario.</p> <p>Otro aspecto importante es que durante la entrevista negaba que algo o alguien la llegara a molestar, dando a entender que está mal para ella molestarse porque eso sería no controlar sus emociones, que ella no demostraba nada a los demás aunque lo sintiera, con la intención de hacerme saber que ella sabe que</p>	<p>tal forma que nos ayude a crecer... Si pensamos que no tenemos derecho a expresar nuestro enfado, nos lo tragamos, lo cual nos produce rencor, amargura o depresión. De manera que es bueno encargarnos de la rabia cuando ésta se presenta... Toda situación en la vida es una experiencia educativa y se puede manejar para que nos funcione... No hay nada nuevo ni especial respecto a la rabia. Nadie escapa de su experiencia. El secreto está en identificarla por lo que es y en llevar esa energía en una dirección más sana. (Louise Hay).</p> <p>Utilizo el término</p>
--	---	---

<p>-Obviamente uno siente amor por mi trabajo pero ahorita mas es el compromiso.</p> <p>-Cuando superviso y observo lo que espero estoy tranquila.</p> <p>-(Cuando falta una maestra) es algo que te angustia y algo que te molesta.</p> <p>-(Ser directora) Me siento con una responsabilidad enorme, enorme.</p> <p>-Tú te vas con las todas las cosas aquí (señala su cabeza) y eso te hace sentir responsable.</p> <p>-Responsable de muchas cosas.</p> <p>-Responsable de muchas vidas.</p> <p>-Responsable de vidas de niños y de vidas de adultos.</p> <p>-Satisfacción porque es una de tus metas como personas.</p> <p>-Te sientes satisfecha de ver tu logro realizado.</p> <p>-Te sientes conforme.</p> <p>-Aprendes y entiendes que no todo es como tú lo piensas y como tú lo que quieres.</p> <p>-Cuando trabajas con personas tienes que adaptarte.</p> <p>-También tienes un sentimiento de aceptación.</p> <p>-A veces lo puedes confundir con frustración pero es conformarse.</p> <p>-Es aceptar esa condición de trabajar con niños con gente con personas con sentimientos.</p> <p>-(Cuando hay problemas) El sentimiento es de frustración.</p> <p>- Tú te sientes frustrado.</p> <p>-Tú sientes que quieres algo, esperas algo de tu personal, de tu colegio y no todo está en ti entonces el sentimiento principal es de frustración.</p> <p>-Luego aceptas que no está en tus manos controlarlo todo.</p> <p>-No todo el mundo no sirve.</p> <p>-Hay que confiar en esa parte.</p>	<p>eso estaría mal y por lo tanto no lo hace.</p> <p>A pesar de esto pude reconocer que en su discurso existían constantemente palabras relacionadas con emociones que aunque no quisiera reconocer que eran de ella, le afectaban.</p> <p>Entrevistado 2:</p> <p>Durante la aplicación de la entrevista, el informante clave número 2, mostró las siguientes aspectos relevantes:</p> <p>-En oportunidades le sonrió a la cámara, o hizo chistes con la misma.</p> <p>-Tenía una expresión facial seria, con el ceño fruncido.</p> <p>-Mantuvo contacto visual.</p> <p>-Realizaba preguntas para asegurarse de haber entendido el sentido de la pregunta que se le hacía.</p> <p>-La mayor parte de la entrevista, mantuvo sus manos sobre sus piernas y en ocasiones utilizaba sus manos para acompañar sus relatos.</p> <p>-Fluidez en sus relatos.</p> <p>-A pesar de que surgieron factores distractores, mostró</p>	<p>emoción para referirme a un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar. Existen cientos de emociones, junto con sus combinaciones, variables, mutaciones y matices. En efecto, existen en la emoción más sutiles de las que podemos nombrar... Al buscar los principios básicos, sigo a Ekman y a otros, y considero las emociones en términos de familias y dimensiones, tomando las principales familias –ira, tristeza, amor, placer, temor, vergüenza etc.-. Cada una de estas familias tiene un núcleo</p>
---	--	---

<p>-Ok, tienes el sentimiento de frustración, pero aceptas que tú estás haciendo dentro de lo que puedes a tu alcance.</p> <p>-Últimamente me siento bien complacida, por decirlo de alguna manera.</p> <p>-Cuando ves las cosas en marcha te sientes bien, tranquila.</p> <p>-Satisfecha, ese es el sentimiento porque se está logrando los objetivos.</p> <p>-O sea digo me siento bien con lo que se logró.</p> <p>-Yo particularmente me considero un jefe seco.</p> <p>-En el trabajo la alegría y el amor de hacer las cosas que te gustan.</p> <p>-La emoción primaria no es necesariamente que ames a un compañero.</p> <p>-Sentir empatía, aprecio ya es una especie de amor.</p> <p>-Amor, eso es lo que te mueve, lo que te ayuda a crecer y a superarte.</p> <p>-En el camino te consigues rabia, dolores.</p> <p>-Te consigues frustraciones pero eso es simplemente es rabia pues.</p> <p>-De la rabia tú puedes lograr muchísimas cosas positivas.</p> <p>-Cuando te colocan una traba y a ti te da rabia y dices yo tengo que solucionar.</p> <p>-La más frecuente el amor.</p> <p>-Alegría y miedo, el miedo a que las cosas no salgan bien.</p> <p>-El miedo, eso lo que te ayuda es a darte más seguridad de lo que estás haciendo.</p> <p>-Si tu no sientes ese miedo obviamente no vas a buscar alternativas, no te vas a defender, no buscas cosas positivas.</p> <p>-Miedo en cuanto a la responsabilidad.</p> <p>-El compromiso que tienes en función a la gente que depende de ti.</p> <p>-No solamente es el trabajo de uno, es el que los demás depende directamente de la toma de tus decisiones.</p> <p>-Bueno es muy gratificante y te llena de amor y de alegría.</p>	<p>interés en permanecer en la entrevista.</p> <p>-Se mantuvo sentada con el cuerpo hacia adelante.</p> <p>-Tono de voz calmado. Su expresión corporal me permitió percibir que se encontraba dispuesta y con bastante interés en la entrevista y en el tema. Además la expresión facial un poco seria me permitió percibir que se encontraba nerviosa o con miedo por quizá no saber una respuesta o no entender una pregunta. Además durante su discurso definió en varias oportunidades lo que sentía como bien o mal y a pesar de preguntarle cómo le llamaría no conseguía identificar exactamente la emoción en la que se encontraba y cuando lo hacía, solía hablar en tercera persona. Cuando comienza a hablar de la gestión su actitud cambia ya que afirma haber evolucionado con el tiempo, lo que aparenta ser la razón por la cual se muestra interesada en el tema, ya que reconoce sentir</p>	<p>emocional básico, con sus parientes formando ondas a partir de este núcleo emocional en incontables mutaciones. En las ondas externas se encuentran los Estados de ánimo que, técnicamente hablando, son más apagados y duran mucho más tiempo que una emoción (mientras es relativamente raro mantener el calor de la ira durante todo el día, por ejemplo, no es tan raro estar de un humor gruñón o irritable, en el que se activa fácilmente arranques de ira más cortos). Más allá de los estados de ánimo se encuentra el Temperamento, la prontitud para evocar una emoción o</p>
--	---	---

<p>Las emociones en la toma de decisiones.</p> <p>Atributos:</p> <p>-Ahhhhhh, todo lo que yo hable con las maestras me da susto.</p> <p>-O sea, cuando tú me vas a enfrentar, o sea a mí me da como un nervio me da un como un susto.</p> <p>-Respiro hondo y se le digo pero siempre intento decírselo lo más suave que pueda para evitar ese momento, ese encontronazo.</p> <p>-Pienso rápido, normalmente todo es planificado.</p> <p>-Siento que no me afecta una emoción, no se me refleja como que un miedo aunque sí, si lo siento, pero no lo manifiesto.</p> <p>-Puedes tener un sentimiento de inseguridad.</p> <p>-Lo que te va a quitar esa inseguridad es estudiar bien esa decisión.</p> <p>-Dentro de ese sentimiento de inseguridad ves todos los aspectos a tomar en cuenta y descartas.</p> <p>-Estudias bien y tomas la decisión minuciosamente revisando bien ya como que asumes la responsabilidad.</p> <p>-Ya no es inseguridad sino asumir lo que dé es lo que yo decidí después de yo haberlo estudiado mucho.</p> <p>-Deberías estar en el amor a veces estas en la rabia.</p> <p>-Ninguna emoción es mala puedes tener miedo de que algo suceda y tomar una buena decisión.</p> <p>-Puedes tener rabia por una situación y decir no me calo más esta vaina y pun tomas una decisión que a lo mejor es la decisión.</p> <p>-No hay decisión buena, ni decisión mala.</p> <p>-La decisión que tomes es la mejor.</p> <p>-Si la emoción está bien manejada la decisión debería ser la correcta.</p> <p>-Básicamente cuando uno tiene un evento inesperado y tienes que tomar una</p>	<p>una gran responsabilidad en el cargo que ocupa. Además demostró poseer un conocimiento general de las emociones y reconoció durante la entrevista que a pesar de ser un tema tan importante no se había detenido a conceptualizarlo o reflexionarlo de esta forma. De esta entrevista también pude resaltar lo importante que es para este informante la experiencia en la gestión emocional para la toma de decisiones, ya que considera que ha sentido una evolución en su gestión emocional que se lo ha dado la experiencia y además recalcó en varias oportunidades que las decisiones debían tomarse sin las emociones, ya que las mismas no son buenas para las decisiones. Mientras conversaba fui notando que agregaba expresiones como siento respeto y se preguntaba si era una emoción, es decir, ella sabía que era algo que sentía pero no sabía cómo</p>	<p>estado de ánimo determinado que hace que la gente sea melancólica, tímida o alegre. Todavía más allá de estas disposiciones emocionales se encuentran los evidentes Trastornos de la emoción, tales como la depresión clínica o la ansiedad incesante, en la que alguien se siente constantemente atrapado en un estado negativo. (Daniel Goleman).</p> <p>De modo que ser consciente de tus emociones y de su significado es esencial para tu evolución consciente... Se podría decir que tus emociones indican la diferencia entre tu deseo y tu creencia, o</p>
---	--	---

<p>decisión básicamente es: ya va (hace seña con su mano).</p> <p>-No importa que se esté quemando el mundo no importa que se esté cayendo la casa encima ya va, o sea déjame pensar que es lo que está pasando con cabeza fría.</p> <p>-Una vez que ya tomé la decisión pensando en todas las posibles repercusiones que esa decisión pueda tener, ya o sea ya se tomó la decisión vamos pa´lante o sea vamos hacer los cambios vamos a tomarlas acciones.</p> <p>-La emoción queda allí es imposible detenerla.</p> <p>-Se te revienta el corazón la tienes allí y allí se queda.</p> <p>-Cómo que no se me ve estrado, o sea yo me estresó.</p> <p>-Me han dado mis dolores de cabeza y de estómago.</p> <p>-Pero si he aprendido a los golpes que uno tiene que ser lo más frío posible para uno poder tomar las decisiones.</p> <p>-Siempre tratar de recabar la mayor cantidad de información posible.</p> <p>-Yo cada vez que tengo un evento así en la manera de lo posible o sea obviamente no siempre es así porque no somos perfectos o máquinas trato de dar un respiro.</p> <p>-Un respiro, algo muy corto.</p> <p>-Un respiro para ver las opciones posibles, qué va a suceder si las hago o no las hago y después tomo la decisión.</p> <p>-A veces uno la pega, uno la pega pues y a veces no es lo más óptimo, pero como te dije antes pero en si la decisión buena es la que se toma no la que se deja.</p> <p>-(Tomarse un tiempo) cuando sea el momento justo porque a veces no te puedes tomar toda la vida.</p> <p>-En el día a día mío uno tiene que tomar las decisiones rápido.</p>	<p>clasificarlo.</p> <p>Dentro de su relato logró expresar una larga lista de emociones y sentimientos vividos, durante su gestión y al hacer comparaciones de cómo ha reaccionado en el pasado y cómo lo hace ahora, su sonrisa sugirió su orgullo por su reconocimiento para el momento en el que actuó.</p> <p>Entrevistado 3: Durante la aplicación de la entrevista, el informante clave número 3, mostró los siguientes aspectos relevantes:</p> <p>-Mantuvo contacto visual.</p> <p>-Sentado hacia adelante.</p> <p>-Expresión facial relajada.</p> <p>-Sonriente.</p> <p>-Fluidez al hablar.</p> <p>-Tono de voz calmado.</p> <p>-Ritmo de sus relatos pausado.</p> <p>-Utilizó sus manos para acompañar sus relatos.</p> <p>-Se mantuvo atento a la conversación a pesar de los factores distractores.</p> <p>-Realizó comentarios adicionales,</p>	<p>entre tu deseo y tus expectativas. (Esther y Jerry Hicks).</p> <p>No es nada fácil encontrar la palabra justa cuando nos movemos en el ámbito emocional. Nuestro pensamiento es veloz y se mueve en muchas direcciones a la vez. La palabra está siempre como dice Saramango – necesitando pedir permiso, tropezando con la duda, dando vueltas en un adjetivo o en un tiempo verbal que surge sin hacerse anunciar por el sujeto. A veces decimos lo que no queremos decir, o no somos capaces de expresar o encontrar las palabras adecuadas para poder</p>
--	---	--

<p>-Pero eso no quiere decir que debas tomarlas aceleradamente porque vas a cometer demasiados errores.</p> <p>-Esa idea de tomarte el tiempo, para que la emocionalidad no afecte la decisión que vayas a tomar pero sí que tenga soporte sobre la emoción.</p> <p>-Después de decidir y lograrlo es quitarse un peso de encima... puedo dormir.</p> <p>-Es una alegría con un nivel de fuerza.</p> <p>Gestión emocional.</p> <p>Atributos:</p> <p>-Yo manejo mis emociones.</p> <p>-Yo soy la encargada de contralar mis emociones de drenarlas.</p> <p>-Depende de cómo intento controlarme para hacer mi parte bien.</p> <p>-Si yo estoy molesta con una maestra porque no vino y digo ¡ay estoy furiosa; no, yo o sea, yo me controlo primero, si me obstino la que pierdo soy yo.</p> <p>-Yo no me doy mala vida por otra persona, me toca relajarme.</p> <p>-Sacar lo que me toca hacer pero siempre intento hacerlo relajada.</p> <p>-Este trabajo necesita mucho control de emociones</p> <p>-Yo si se diferenciar esas cosas llego y es una cosa y salgo como otra cosa así llegue un papá al última hora, me pongo nerviosa, le hablo molesta respetuosa, feliz día y me voy....</p> <p>-Gestionar la emoción es como dosificarla.</p> <p>-Como esteee darle la justa medida.</p> <p>-No siempre lo logramos obviamente.</p> <p>-A veces la emoción se vuela y te dejás llevar por la emoción.</p> <p>-Como tratar de dosificarla, de controlarla.</p> <p>-Durante diez años ha sido muy diferente, como influyen las emociones en mi toma de decisiones.</p> <p>-Hoy en día creo que esta domada la emoción.</p>	<p>relacionados con el tema.</p> <p>Se pudo observar disposición e interés en la participación en la entrevista. La fluidez, ejemplificación y referencias; me permitió reconocer que este entrevistado posee conocimientos de la gestión emocional en la toma de decisiones.</p> <p>Durante sus relatos describió numerosas emociones y las identificaba según sus expresiones fisiológicas para el momento en el que las ha experimentado y de las cuáles ha buscado aprender. Acotó que a pesar de estar siempre trabajando en o con las emociones, ha vivido momentos en los que le ha afectado una emoción físicamente causándole algún malestar.</p> <p>Sin embargo cuando describe cómo gestionar la emoción en el momento de tomar una decisión gerencial, argumenta que debe ser tomada con la emoción, dice que debe colocarse la emoción un momento sobre la mesa y luego</p>	<p>pronunciar lo que necesitamos decir. Pero son las palabras precisas, acertadas y bien hilvanadas las que son capaces de llenar las ausencias, abrir las ventanas de otra alma y dotar de sentido nuestra experiencia vital... La automotivación será pues, la competencia emocional a entrenar para ser capaces de generar la energía necesaria para vivir y crear. (Jaume Soler, M, Mercé Conangla).</p>
--	--	--

<p>-Pero en anterioridad muchas veces se tomaron decisiones de acuerdo a la emoción.</p> <p>-Habían decisiones que no eran tomadas bajo una perspectiva sin emoción.</p> <p>-Había mucha subjetividad o sea me dejaba llevar mucho por esa emoción.</p> <p>-Creo que las emociones están bastante domadas, controladas y se toman la decisión, que es lo que se debe hacer, lo mejor.</p> <p>-Definitivamente es algo que evoluciona.</p> <p>-Desde que no tienes experiencia empiezas a adquirirla y ya con una experiencia la emoción juega papeles distintos.</p> <p>-A veces te gana, a veces no.</p> <p>-Hasta que dices -¡no! la emoción no puede tener tanta o no puede ser la determinante en una decisión.</p> <p>-La emoción me dominó totalmente en esa situación, por miedo, por responsabilidad que recae sobre mí obviamente.</p> <p>-La emoción hizo lo que tenía que hacer.</p> <p>-La maestra le pega a un niño le da en la cara y definitivamente las emociones ya estaban totalmente controladas.</p> <p>-La actitud de las maestras testigos de esa situación estaban controladas por la emoción.</p> <p>-Entonces a mí me toca primero controlar a esas maestras, e ir a lo concreto, a lo objetivo.</p> <p>-Ok vamos a los canales legales en otra oportunidad no me interesa los canales legales te vas de aquí y en esta oportunidad para nada yo respeté.</p> <p>-Ese manejo interno de las emociones</p> <p>-O sea no es dejarse llevar por una emoción.</p> <p>-Tomar una decisión con rabia y no desde la rabia.</p> <p>-Tomar una decisión con amor y no desde el amor.</p>	<p>dice que es imposible contener una emoción porque el corazón se explotaría. Denotando que posee conocimientos avanzados sobre el tema y que logra explicar firmemente el proceso le resulta dual su forma de gestionarlas ya que dependería de la situación.</p> <p>Es muy importante destacar que durante su entrevista recalcó que todas las emociones eran importantes para la toma de cualquier decisión.</p>	
--	--	--

<p>-O sea... es tomar una decisión con el basamento desde la emoción, pero no desde la emocionalidad.</p> <p>-Es un aprendizaje.</p> <p>-Al principio uno se da muchos golpes y tomas muchas decisiones desde la emocionalidad, después desde de la información y después le metes el toque de la emoción y buscas la mejor decisión.</p> <p>-La mayor cantidad de información posible tratando un poquito de quitarse el corazón, colocarlo encima de la mesa tomar la decisión y después volvérselo a meter para que la decisión sea lo más imparcial posible.</p> <p>-Dependiendo del tipo de decisión porque hay otro tipo de decisiones que quizás la tomas desde el punto de la emocionalidad y también pueden ser la correctas.</p> <p>-Debes ponerle del raciocinio y dentro de la razón influyen la emocionalidad.</p> <p>-La intuición o la experiencia previa en determinadas sucesos que ya te han pasado y tú ya dices mi corazonada dicen que esto va por este lado y ahí también terminas metiéndole tu emocionalidad pero con la mayor información posible.</p> <p>-Si tienes nada más emociones y no tienes información no es una buena decisión.</p>		
--	--	--

Esta Triangulación finalmente, me conducen a la Teorización expresada como las reflexiones finales de la investigación, ya que dicha matriz integra información de varios campos logrando complementar, argumentar y consolidar una investigación integral de la comprensión del fenómeno “La gestión emocional en el proceso de la toma de decisiones gerenciales”, basada en hechos teorías e interpretaciones. Ya que como Álvarez (2004), afirma, establecer una matriz de información triangular en la que se refleje información de distintas fuentes: los obtenidos en las entrevistas, los producidos por el investigador participante y las teorías, genera una complementación

y consolidación de los hallazgos y que minimiza los vacíos que pueden surgir cuando la investigación es realizada por una sola persona, es decir, aportando credibilidad, por los aspectos relacionados, contrastados y que finalmente se argumentan de las tres vertientes establecidas en la matriz.

La finalidad de la Teorización, es continuar relacionando más entre sí las categorías y sus atributos. La Teorización se lleva a cabo a través de procesos del pensamiento natos, en el ser humano como lo son: la percepción, distinción, comparación, asociación con conocimientos o atributos previamente establecidos; permitiéndole al individuo la comprensión del cómo y el por qué de los fenómenos, tal como lo plantea Álvarez (ob.cit.). Es decir, en este tramo de la investigación, realizo una extracción de los conocimientos preestablecidos relacionados con los atributos y categorías.

Tal como plantea, Martínez (2002), es a través del relacionamiento, contraposición, comparación de las conclusiones de esta investigación con conclusiones de otras investigaciones, que se mejoran su entendimiento y llegar a una mayor integración de los conocimientos obtenidos en el área estudiada. A diferencia de otras investigaciones en las que los datos medibles comprenden parte de las conclusiones o resultados en la investigación fenomenológica, “el significado es la verdadera medida”, el significado debe ser el funcional, el que existe y se vive y para lograr esta comprensión se tienen que entender la relación de esa realidad con el todo o contexto que le rodea.

Por lo que finalmente se pueden establecer las siguientes reflexiones finales:

La investigación enfocada en los gerentes del C.E.I. Isla de Aves, en el periodo lectivo 2013-2014, en cuanto a su gestión emocional en la toma de decisiones; utilizando una metodología rigurosa de tipo, cualitativa, fenomenológica, descriptiva, de campo y documental con la utilización de entrevistas semiestructuradas y un

análisis de los resultados; ha permitido esclarecer diversos factores en cuanto al tema, por lo que se ha podido lograr la comprensión del fenómeno, a través del establecimiento de las siguientes reflexiones:

- De la exploración acerca de las emociones del personal directivo del C.E.I. Isla de Aves.

Los gerentes en dicha centro educativo, reconocen haber experimentado infinidad de emociones que se pasean dentro de sus vidas durante su gestión diaria, aunque en su mayoría demuestran no saber exactamente cómo llamarlas, se les hace evidente su existencia y los picos emocionales que experimentan de acuerdo a las situaciones que viven y las nombran así: amor, frustración, miedo, nervios, responsabilidad, satisfacción, compromiso, tristeza, rabia, presión, ira, entusiasmo, respeto, paz, presión estrés, alegría, inseguridad; pero sobre todo resaltó la expresión “me sentí bien o me sentí mal”.

Exponiéndose así dos aspectos importantes, uno es que a pesar del conocimiento o desconocimiento del tema de las emociones de una manera formal o técnica es de conocimiento general para ellos la existencia de las emociones y la presencia de las mismas en sus vidas diarias y como segundo aspecto también se puede asegurar que asocian sus vivencias con emociones conocidas. Hubo momentos en los que expresaron por ejemplo: que estaban muy molestos pero que lloraron de tristeza o que querían llamarle frustración pero que es aceptación, lo que denota una dificultad en la identificación de la emoción que experimentan.

Un aspecto importante a resaltar es que fue un factor común, hacer énfasis en la responsabilidad y compromiso; lo cual les hace sentir miedo, también expresado con nervios y estrés de manera constante en sus vidas. Sus formas de expresarlos son variadas, pero parece ser común el hecho de considerar positivo no expresarlo, o negarlo. Ello contribuye al estrés y su consecuente efecto fisiológico.

Las situaciones de la vida diaria que enfrentan son tan versátiles que parece casi imposible ubicarlas en una sola categoría; enfrentan a diario situaciones de conflicto a nivel cognitivo, emocional, organizativo, económico, de infraestructura, relacional, comunicativo, administrativo, gubernamental; lo que convierte las oficinas de dichos gerentes en un carro que va sobre la montaña rusa, en la que se consiguen infinidad de situaciones con infinidad de emociones; lo que obviamente los ha invitado a desarrollar técnicas a nivel personal, para manejar el carro de sus vidas en su día a día en el trabajo. Reconociéndose entonces que en las oficinas directivas de este centro en cada momento de la cotidianidad existe una carga emocional significativa.

Por lo tanto, si he de reconocer algo de estas personas es que muestran un inmenso compromiso por hacer su trabajo lo mejor que pueden desde su centro vocacional en el que aman la educación y por la cual están dispuestos a enfrentar todos los días las emociones que surjan, cómo llamarlas, cómo definir las quizá aun no consideran necesario estipularlo en sus vidas, pero de algo si están seguros y es que las viven día a día. Además, pude notar que al describir sus emociones tienden a confundirse por dos razones, una por una creencia de considerar que está mal que aparezcan y formen parte de sus vidas y otra porque la respuesta a qué sienten la hacen evocando sus pensamientos más que a su cuerpo, es decir, dicen molestarse por vivir una situación que está mal, pero su expresión es de llanto y de bajarles el ánimo durante el día.

Es importante revisar los juicios aprendidos acerca de las emociones, en dónde se ha aprendido que sentir las emociones está mal, o que algunas de ellas son malas; es importante aprender cuál es la función de cada emoción para cada momento. Es importante hacer conexión con el ser interior y preguntarle al cuerpo y no a la mente qué es lo que siente; el cuerpo es sabio en su proceso emocional y cumple estrictamente con un proceso que no se equivoca, no es “loco” buscar adentro, es de sabio ir a la fuente directa de lo que quisiéramos saber.

Es importante diferenciar entre una emoción y un sentimiento; que aunque estén estrechamente relacionados, si se logra definir en qué momento se está, puede ser más sencillo entender las acciones, los resultados y la utilidad del momento. Es decir, si una situación provoca una emoción de tristeza que como emoción viene y va, o sí además de haberla experimentado se ha tomado la decisión interna de alimentarla y darle la fuerza suficiente como para que se convierta en un sentimiento de tristeza; que por lo tanto acompañe a la persona por el resto de las situaciones que se experimentan por un tiempo determinado. De allí, de ese conocimiento, surge el gran descubrimiento del permiso personal que existe de escoger qué hacer con la emoción, si vivirla, experimentarla, reconocer lo que quiere mostrar y dejarla ir, o por el contrario al negarla por lo que es, atarla a los pensamientos para hacerla tomar fuerza y quedarse en forma de sentimientos.

Como gerentes educativos del C.E.I. Isla de Aves, reconocen que es una tarea frecuente la toma de decisiones y consideran una herramienta apropiada el hecho de establecer planificaciones y regulaciones, para las situaciones repetitivas que se generan en la institución, ejerciendo este planteamiento una solución viable que les ayuda en la resolución de problemas del día a día. Pero como se mencionó anteriormente los factores que intervienen en el proceso educativo en este centro, contienen muchas variables por lo cual les resulta imposible tener prefabricada una solución a todo.

Para estos gerentes es importante la prevención y planificación, pero también expresan que consideran importante tomar decisiones rápidas, pues en la mayoría de las oportunidades el tiempo los apremia. Reconocen sentir miedo al tomarlas, y una sensación de inseguridad que superan una vez que estudian bien las opciones que tienen para solventar, recalcan que durante este proceso siempre tienen presente que la opción que tomen no es solo para ellos, que es una decisión que va a afectar a un cúmulo de personas directamente y esto les genera aún más compromiso y miedo, pero que a la vez consideran satisfactorio el momento de escoger una opción y que

una vez tomada asumen que esa decisión es la mejor y por lo tanto hacen todo lo posible para que funcione.

Existen decisiones organizativas que seleccionan tomando en cuenta la visión, misión, valores y objetivos de la institución y las toman con tiempo, pero durante su ejecución generan diferentes situaciones que se deben atender, ellos exponen que en una época del año sienten la presión por cumplir esas aspiraciones, mientras que al finalizar y observar los logros obtenidos empiezan a experimentar la paz y la satisfacción.

La emoción en la que disfrutan más tomar una decisión, es en el amor, sin embargo dicen que de la rabia también podrían sacar ventaja y tomar buenas decisiones, consideran que sí la emoción está bien manejada la decisión debería ser la correcta. En este aspecto surge una controversia para ellos ya que afirman que se debe tomar la decisión sin emoción, de manera objetiva y concreta, detener por un momento la emoción y luego tomar la decisión, en otras palabras, que al tomar la decisión hay que poner la emoción sobre la mesa y por otra parte también afirman que se puede explotar el corazón si detienes la emoción. Por lo que queda expuesto que, dentro de la toma de decisiones los gerentes, conocen que al momento de tomar decisiones determinantes normalmente experimentan una emoción y no está claro el modo en el que deban ser consideradas en el proceso de toma de decisiones.

Durante el proceso de la toma de decisiones, se ponen de manifiesto las más retadoras situaciones en cuanto a la gestión emocional para los gerentes parece ser muy importante tomarse un tiempo, esperar un momento para pensar; pero hay que prestarle atención a la emoción pues se va rápidamente si no la alimentas, por lo tanto la idea es sentirla, escuchar lo que quiere decirnos y dejarla ir.

No se trata de tomarse un tiempo para decidir qué decir sin que se note la emoción, se trata de tomar una decisión y acompañarla con la postura corporal y el

lenguaje correspondiente lo que le da coherencia a la acción. Para lograr esto es importante renunciar al prejuicio de decir que está mal o bien, expresar que se siente, asociarlo a lo que pienso y lo que hago ya que la emoción determina la acción.

La gestión emocional es vista por los gerentes, como el manejo, dosificación, control o administración de sus emociones y es algo que recurrentemente con un nivel medio de consciencia pretenden hacer cuando toman una decisión gerencial. Es por esto que manifiestan constantemente que antes de decidir necesitan tomarse un tiempo para pensar, para respirar antes de actuar. Argumentan que no es un proceso que les resulta fácil, pues consideran que a veces la emoción gana, que a veces es cuestión de azar tomar la decisión o la actitud adecuada, como si fuese para ellos un momento poco determinado pues depende de muchas variables. También piensan que de estar bien manejada la emoción la decisión debería ser la correcta.

Consideran además, que gestionar la emoción implica no permitir que la emoción sea la que tome la decisión o sea un factor que les afecte, como si fuese natural desligarse de la misma. Consideran que ésta es una decisión personal que deben tomar, para tomar las decisiones gerenciales acertadas. Los gerentes coinciden en establecer este aspecto como proceso que va en movimiento, y es la experiencia la que les va enseñando cuál podría ser la mejor opción para actuar ante cualquier situación ante la que se deba tomar una decisión y en la que siempre estará presente una emoción.

Generalmente reconocen sentir miedo de equivocarse, por la gran responsabilidad que asumen al ejercer cargos dirigentes, en los que tienen a su cargo seres humanos que dependen directamente de sus decisiones, sumado a esto, el hecho de estar realizando esta labor por el amor que sienten por el proceso educativo. Afirman que han desarrollado poco a poco habilidades de aceptación y reconocer que no tienen el control de todo aunque quisieran, porque creen que estando todo en sus manos existirían menos incidentes, pero que han aprendido a confiar en su equipo y a

medida que han obtenido buenos resultados, el miedo se ha ido tornando en confianza en el equipo de trabajo.

Piensan además que las emociones les reta objetividad y que deben colocarle límites a sus emociones; por ejemplo; consideran que deben tomarse las decisiones basadas en hechos concretos y reales, sin dejarse llevar por la emoción; consideran que hay que tomarse un tiempo para enfriar la emoción y aunque no lo expresan, reflejan claramente que realizan grandes esfuerzos para que no se les note lo que sienten y poder aparentar estar tranquilos como si nada les afecta.

Y aunque resulta cierto que el mejor estado para tomar una decisión es la tranquilidad, la armonía, el fluir; eso no quiere decir que otra emoción no pueda existir. La armonía es entre el ser interior (la emoción y pensamiento) y el exterior (lo que se expresa), ya que no vale de nada renegar una emoción cuando el resto del cuerpo la expresa, en el momento que sucede esto quien escucha y observa puede notar una incoherencia que puede crear falta de confiabilidad del oyente en el gerente. Mientras que cuando existe armonía, existe también una congruencia creíble entre lo que se dice y lo que se hace y como gerentes es necesaria la confianza y el seguimiento del resto del equipo, cuando los gerentes gestionan su emoción generan armonía y la armonía se transmite. Juzgarlo como sencillo o complicado, solo dependerá del grado de consciencia que tenga cada persona y sí decide vivir el exterior, en el que el interior vive apretado de tanto ser ignorado; o vivir en el interior y el exterior en el que todo va y viene sin generar vacíos, ni recargas.

Gestionar la emoción entonces, consiste primeramente en reconocer las emociones presentes en el cuerpo, renunciando a los prejuicios establecidos de que existen algunas malas u otras buenas, asumiendo una nueva postura que permita escoger en qué emoción se disfruta más estar, o cual resulta más sana por sus expresiones físicas y en base a ellas, determinar cuál es su función para el momento

que se esté viviendo y luego decidir si como persona se quiere permanecer en ella hasta convertirla en sentimiento o por el contrario darle un uso sano y dejarla partir.

Es decir, para gestionar la emoción se debe tomar la decisión de en qué emoción permanecer, es impresionante el poder que tienen las emociones, cuando son reconocidas y atendidas pero también tienen un impresionante poder cuando son renegadas, alimentadas y guardadas, en realidad lo que puede causar enfermedades es la decisión que se toma con respecto a qué hacer con ellas. Cuando se alimenta una emoción con pensamientos y no se concientiza, ella va creciendo y al no dejarla ir, al no drenarla y guardarla en el interior es cuando surgen cargas emocionales que se convierten en malestares físicos. La interpretación pareciera ser que la emoción puede causar enfermedades; y quizá ésta es la razón por la que la mayoría de las personas prefieren negarla, pero en realidad lo que puede causar enfermedades es la decisión que tome cada persona de qué hacer con su emoción.

Además la importancia de la gestión emocional (identificar, conocerla, tomar la decisión, darle su uso a la emoción) para la toma de decisiones gerenciales, radica en que la emoción en sí misma contiene una información importante para poder conocer las opciones para solucionar algún conflicto a nivel gerencial; por ejemplo: el miedo: alerta; la rabia: invita a revisar límites; la tristeza: permite comparar realidad con expectativas; entre otras. Es decir, cada emoción sugiere aspectos que en el plano racional muchas veces son excluidos y que son necesarios tomar en cuenta para poder tomar la decisión desde la certidumbre; certidumbre que ciertamente siempre será limitada por la naturaleza humana, pero que puede ser alimentada con un pensamiento positivo, optimista, y con la actitud de que cualquiera que sea el resultado el mismo sirve para realizar nuevos movimientos a través de las nuevas tomas de decisiones.

REFERENCIAS

- Agüin, T. (2012). *Inteligencia emocional para la formación del gerente educativo (Plan estratégico)*. Tesis de Maestría No Publicado. Universidad de Carabobo; Venezuela.
- Albán. (2013). *Influencia de las emociones en la toma de decisiones gerenciales*. Tesis de Maestría No Publicado. Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.
- Álvarez, D. (2004). *Discurso y Discursividad de la Educación en las escuelas en Vías de Excelencia*. Tesis Doctoral Publicada. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Apuntez, J. y Saiz, M. (2011). *Psicología General II* [documento en línea]. Disponible en: <http://psicologia-general-ii.blogspot.com/search?updated-min=2011-01-01T00:00:00-08:00&updated-max=2012-01-01T00:00:00-08:00&max-results=18> [Consulta: 17 de Junio de 2014].
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. 5ta. ed. Caracas: Texto.
- Armas, Y. (2011). *Propuesta en educación emocional para el desarrollo de la inteligencia emocional en los miembros de la organización educativa*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. 7ma. ed. Caracas: Consultores Asociados.
- Bisquerra, R. (2009). *Métodos de investigación educativa, Guía Práctica*. Madrid: La Muralla.

Bloch, S. (2004). *El Alba de Las Emociones*. 2da ed. México: Grijalbo.

De Saint-Exupéry, A. (2014). *El principito*. Milan: Racidi.

Díaz, A. (2010). *Teorías de las emociones* [documento en línea]. Disponible en: http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/Numero_29/ALVARO_DIAZ_1.pdf [Consulta: 17 de Junio de 2014.].

Echeverría, R. (2011). *Ontología del lenguaje*. Buenos Aires: Katz.

Galindo, R. (2012). *Estrategias gerenciales como una alternativa para el mejoramiento de la toma de decisiones del personal directivo de la Unidad Educativa Colegio San Nicola*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de Carabobo, Venezuela.

Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly J. (2005). *Las organizaciones. Comportamiento estructura procesos*. 10ma ed. México: Mc Graw Hill.

Goleman, D. (2008). *La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Barcelona, España: Kairós.

Hay, L. (2007). *El poder está dentro de ti*. México: Book4pocket.

Heinemann, K (2003). *Introducción a la Metodología de la Investigación Empírica*. Barcelona, España: Paidotribo.

Hernandez, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2006) *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Interamericana.

- Hicks, E., y Hicks, J. (2008). *El increíble poder de las emociones. Atrévete a dejarte guiar por los sentimientos*. México: Urano.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación Holística*. 3ra. ed. Caracas; Sypal.
- Hurtado, J. (2007). *El proyecto de investigación*. 5ta ed. Caracas: Quirón.
- Maturana, H. (2009). *La realidad ¿objetiva o construida? : Fundamentos biológicos del conocimiento*. 2da ed. Barcelona: Anthropos.
- Márquez, H. (2012). *Factores gerenciales que participan en la toma decisiones académicas del personal directivo (Caso Universidad Nacional Experimental de Seguridad). Extensión Carabobo*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Martínez, M. (2002). *La investigación cualitativa etnográfica en la educación: Manual teórico-práctico* (4ta reimpresión). México: Trillas.
- McKernan, J. (2001). *Investigación-acción y curriculum. Métodos y recursos para profesionales reflexivos*. 2da. ed. Madrid: Morata.
- Morales, G. (2002) *Inteligencia Emocional recurso para el desempeño de una gerencia efectiva del director en el nivel de educación básica*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Muñoz, L. (2003). *Metodología. Guía para la elaborar diseños de investigaciones en ciencias económicas, administrativas y contables*. México: Mc Graw Hill.

Nieri, L. (s/f). *Estrés y Emoción* [documento en línea]. Disponible en: <http://www.biopsicologia.net/Escriben-los-Expertos/Teorias-de-la-Emocion-Estres-y-Emocion.html> [Consulta: 16 de Junio de 2014.].

Noguera, L. (2012). *Estrategias gerenciales basadas en la inteligencia emocional para el desempeño del personal de la dirección de desarrollo estudiantil de la Universidad Carabobo*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de Carabobo, Venezuela.

Palella y Martins (2004). *Metodología de la investigación. (2da. Ed.). Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador*. Caracas: FEDUPEL.

Pérez, G. (2000). *Investigación Acción Cualitativa. Retos e Interrogantes. II Técnicas y Análisis de Datos*. 3ra. ed. Madrid: La Muralla.

República Bolivariana de Venezuela (1999). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Gaceta oficial N° 36.860. Caracas, Venezuela.

República Bolivariana de Venezuela. *Ley Orgánica de Educación y su reglamento* (1980). Gaceta Oficial N° 2635.

Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *La administración*. 8va ed. México: Pearson Educación.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*, 8va. ed. México: Pearson Educación.

Rodríguez, G., Gil, J., y García, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Madrid: Aljibe.

- Sandín, M (2003). *Investigación Cualitativa en educación. Fundamentos y Tradiciones*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Soler, J., y Conangla, M. (2003). *La Ecología Emocional*. 2da ed. Barcelona: Amat.
- Soto, E. (2001), *Comportamiento organizacional: Impacto de las emociones*. México: Thompson Learning.
- Tolle, E. (2005). *El poder del ahora. Una guía para la iluminación espiritual*. 22va ed. Madrid: GAIA.
- Tovar, M. (2012). *Competencias emocionales en el desempeño educativo del personal directivo y docente*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de investigación y Postgrado (2003). *Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría de Tesis Doctorales*. Caracas: FEDUPEL.
- Uribe, O. (2004). Diccionario de metodología de la investigación científica [documento en línea]. Disponible en: http://books.google.es/books?id=3G1fB5m3eGcC&pg=PA104&dq=metodologia+de+la+investigacion.+bases+legales&hl=es&sa=X&ei=0_93U5yTGM- [Consulta: 16 de Junio de 2014].
- Uzcategui, L. (1999). *Emociones Inteligentes: El manual de la inteligencia emocional*. 2da ed. Caracas: Lithopolar gráficas.