HOJA DE ESTILO PARA COMUNICACIONES Y PÓSTERS

INVESTIGACIÓN

Tipo de aportación: *Marque con una X el tipo de aportación que presenta.*

|  |  |
| --- | --- |
| X | Comunicación - Investigación |
|  | Póster - Investigación |

Temática de la aportación: *Marque con una X la temática de la aportación que realiza.*

|  |  |
| --- | --- |
|  | Metodologías y estrategias para la nueva gestión del conocimiento colectivo y la promoción de la cultura de aprendizaje. |
|  | El nuevo sentido del aprendizaje y de la formación en las organizaciones |
|  | Gestión del talento y de la inteligencia colectiva en las organizaciones. |
|  | Redes corporativas para la promoción de la cultura de aprendizaje e inteligencia colectiva en las organizaciones. |
|  | Aprendizaje social y colaborativo en la gestión del conocimiento colectivo. |
|  | Gestión del aprendizaje formal e informal en las organizaciones. |
| X | El rol de los directivos en los nuevos escenarios |

**LA GESTIÓN EMOCIONAL DE LOS DIRECTIVOS ANTE LOS NUEVOS ESCENARIOS EDUCATIVOS: CASO ESCA SANTO TOMÁS**

**Xochiquetzalli Mendoza Molina**

Instituto Politécnico Nacional.

Escuela Superior de Comercio y Administración

Santo Tomás /México

**Alma Yereli Soto Lazcano**

Instituto Politécnico Nacional.

Escuela Superior de Comercio y Administración

Santo Tomás /México

***Resumen***

La investigación que se presenta se propuso la identificación de emociones y sentimientos experimentados por una muestra de directivos politécnicos durante la última etapa del confinamiento y al retorno a la presencialidad en un escenario complejo de incertidumbre provocado por la pandemia por COVID-19 e interrumpido por huelgas estudiantiles. Fundamentada en la psicología humanista (Muñoz, 2019) y las neurociencias Damasio (2021) y Ricard y Singer (2018). Con un diseño de estudio de casos de enfoque cualitativo se aborda el trabajo de campo. Se registraron datos a través de la observación participante y *focus group*. Se analizaron y documentaron hallazgos en cinco categorías congruentes con el marco teórico de emociones y sentimientos. Los resultados permitirán mejorar en la función directiva la gestión emocional y empatizar con su comunidad.

**LA GESTIÓN EMOCIONAL DE LOS DIRECTIVOS ANTE LOS NUEVOS ESCENARIOS EDUCATIVOS: CASO ESCA SANTO TOMÁS**

**Xochiquetzalli Mendoza Molina**

Instituto Politécnico Nacional- ESCA ST/México

**Alma Yereli Soto Lazcano**

Instituto Politécnico Nacional- ESCA ST/México

***1.1. Identificación del contexto***

La Pandemia por COVID-19 impactó en la educación donde debieron cambiar formas de organización para funcionar durante el confinamiento impuesto como medida de contingencia sanitaria. Fue necesario que los estamentos educativos pusieran en práctica formas de trabajo inéditas hasta antes del 2020. La docencia, investigación y extensión se obstaculizaron por casi dos años sin una interacción presencial, lo que trastocó la comunicación organizacional. Gairín y Mercader (2020) reflexionan que los directivos universitarios debieron desplegar habilidades digitales, administrativas y socioemocionales para gestionar nuevos conflictos con el profesorado y estudiantes.

Los directivos responsables de reabrir los espacios educativos en la escuela bajo estudio no contaron con una preparación para desplegar sus competencias socioemocionales y responder desde ellas a las exigencias de su comunidad. No lograron la consolidación de un retorno armonioso porque se presentó una huelga estudiantil. Fueron nueve directivos de los programas académicos de pregrado en ciencias socio administrativas que aceptaron revisar su emocionalidad experimentada en este contexto.

* 1. *Preguntas y objetivos*

¿Cuáles son las emociones y sentimientos que primaron durante el confinamiento y el retorno a la presencialidad entre directivos académicos del pregrado? El ejercicio de la función directiva comporta la puesta en práctica de habilidades profesionales y las relacionadas con la interacción en el contexto. Las tensiones entre diferentes estamentos universitarios ponen a prueba la gestión emocional, pero no siempre la persona que la experimenta es consciente.

Analizar el ciclo emocional experimentado por directivos académicos del pregrado durante el confinamiento y el retorno a la presencialidad. Las emociones se constituyen en una compleja trama que, si bien inicia como sensaciones fisiológicas, luego adquieren significado otorgado por la persona e influido por el contexto. Se conforman ciclos dinámicos de la emocionalidad, es necesaria la identificación y concienciación de ésta para gestionarla.

***1.2. Marco teórico***

El estudio se sostiene en dos perspectivas: las aportaciones de las neurociencias respecto del sustrato fisiológico de las emociones en el cerebro (Ricard y Singer: 2018) y la psicología humanista que define las emociones como necesidades no resueltas. Las emociones y sentimientos se cocrean en las relaciones que establece la persona con su entorno. Muñoz (2019) explica que juegan un papel crucial en el desarrollo integral de la persona y la conciencia de ellas, contribuye a la recuperación del bienestar (Muñoz, 2019).

Damasio (2021) distingue emociones y sentimientos coincidiendo con Singer (2018) en que las primeras son respuestas de orden fisiológico a motivaciones y exigencias “... el mundo de las emociones es un mundo de acciones que se llevan a cabo en nuestros cuerpos desde las expresiones faciales y las posturas, hasta los cambios en las vísceras y el medio interno” (p, 175). Mientras que los sentimientos se nutren de percepciones, imágenes, creencias de las sensaciones otorgando información y significado. El cerebro codifica, significa la experiencia de la persona con su realidad y surgen programas de acción, sensaciones e interpretaciones, por lo general, inconscientes.

La toma de conciencia o presencia despierta de emociones (Ricard y Singer, 2017) posibilita indagar en los mecanismos desde los cuales se edifican sus contenidos en los pensamientos recurrentes que se instalan en la vida cotidiana como tendencias habituales; vienen del mundo externo y terminan gobernando la manera de vivir.

Los sentimientos y las emociones se desencadenan en la actividad de diferentes regiones del cerebro y quedan “guardadas” como “Las señales de las imágenes que representan un cierto tipo de objeto [que] van a parar a regiones capaces de desencadenar tipos concretos de reacciones emocionales en cadena” (p, 179). Son programas de acción inconscientes, en principio ubicados en las sensaciones corporales y “… en segundo lugar son un estado de recursos cognitivos alterados y un despliegue de ciertos guiones mentales” (Damasio, 2021, p. 185). Damasio propone tres emociones: miedo, ira y tristeza. El modelo MATEA (Muñoz, 2019) incluye dos emociones primarias más: miedo, afecto, tristeza, enojo y alegría.

Las aportaciones de las neurociencias ofrecen evidencia de la base neurofisiológica, mientras que la psicología humanista plantea la conciencia o *awareness* (Robine, 2011 y Perls, 2021) necesaria para aceptar la emocionalidad sin juicios.

Muñoz diferencia sensaciones, emociones y sentimientos, las primeras son corporales, mientras que los otros se cocrean en las interacciones humanas con el contexto. Los sentimientos perduran por meses o años, las emociones son momentáneas. El contenido cognitivo y la interpretación otorgada a las emociones se mantiene a través de los sentimientos.

Los sentimientos se derivan de cinco emociones primarias de las cuales se desprende un amplio abanico. Ver tabla 1. Cada emoción primaria de la izquierda se asocia a sentimientos de larga duración que contribuyen al deterioro o desarrollo de la persona. Por ejemplo, la alegría no gestionada se trastorna en euforia, que puede llegar a la falta de homeostasis en el organismo y al exacerbamiento. En tanto que, cuando se la identifica, acepta y se actúa con en consecuencia, conciencia y se gestiona.

**Tabla 1.** Sentimientos “puros” a partir de las emociones primarias

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **EMOCIONES** | **SENTIMIENTOS ASOCIADOS**  **(Positivos) (Negativos)** | |
| Miedo | Angustia existencial, Inquietud,  Preocupación, Temor y Vulnerabilidad. | Angustia Disfuncional, Desprotección, Espanto, Pánico, Pavor y Terror |
| Afecto | Aceptación, Amor, Apoyo, Aprobación, Cercanía, Consideración, Encanto, Estima, Fervor, Pertenencia, Simpatía y  Ternura | Dependencia, Obligación, Sometimiento, Sumisión y Vergüenza. |
| Tristeza | Aflicción, Congoja, Decepción, Desencanto, Nostalgia, Pesadumbre y Soledad | Abandono, Amargura, Desaliento  Desamparo, Desdicha Desilusión, Desolación Desventura, Melancolía  Pesimismo y Traición. |
| Enojo | Agresión, Disgusto, Enfado, Fastidio,  Frustración, Furia y Molestia | Abuso, Dominación Exasperación  Hostilidad, Intolerancia, Ira, Rencor  Resentimiento, Venganza |
| Alegría | Contento, Dicha, Entusiasmo,  Esperanza, Felicidad, Gozo, Júbilo,  Optimismo, Paz, Plenitud y Tranquilidad. | Euforia, Frenesí y Manía. |

*Nota*. Adaptado de Muñoz (2019). *Emociones, sentimientos y necesidades. Una aproximación humanista*. El modelo MATEA constituyó a las categorías preliminares.

La gestión emocional directiva tiene que ver con la existencia de competencias aunado a la “prisa” por resolver y, en el caso de los directivos, de responder a la exigencia organizacional por decidir sin equívocos. Enfrentan retos en el contexto de la pandemia por COVID-19, que impactan en el clima organizacional. Si en el entorno se experimenta tensión surgen sensaciones y emociones extremas, las personas no logran cocrear relaciones favorables a sentimientos de desarrollo, primando los de deterioro. El entorno y las interacciones exigen detenerse a tomar conciencia para que sea posible la gestión socioemocional nutricia.

***1.3. Metodología***

Se siguió un diseño de casos con enfoque cualitativo. Se usó observación participante y *focus group* presenciales en una muestra con ocho jefes de diplomatura y un subdirector. Se tomaron 9 casos de un total de 18 que cumplían con el perfil para el estudio, es decir, 50% del universo. Se aplicaron guiones validados con experto, se registraron notas de campo en diario de observación y se usó análisis por categorías.

***1.4. Resultados***

En las sesiones los sujetos revivieron las emociones a partir de los sentimientos en tres etapas: 1)sondeo de emociones y sentimientos durante el confinamiento. 2) proyección y actualización de emociones y sentimientos después del confinamiento y frente al retorno a presencialidad y 3) toma de consciencia y reconocimiento de necesidades

Las notas de campo registradas se contrastaron con las categorías preliminares identificadas en la tabla 1. Se muestra la descripción de datos:

**Tabla 2.** Emociones y sentimientos expresados

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Clave** | **Etapa** | **Notas de campo** |
| M2 S2 | 1 | Tristeza y nostalgia por dejar de estar cerca de su familia y por la situación difícil con sus papás. Vivió sentimientos encontrados porque pensar en el retorno le motivaba por sus compañeros y con sus estudiantes, le generó alegría |
| H3 S2 | 2 | [Le piden que ubique su emoción, soba su estómago y llora] Manifiesta que tuvo una gran pérdida [la muerte de su esposa] aunque sabe que no lo van a agradecer en la escuela porque prefirió estar allá que pasar más tiempo con su familia. Siente enojo, temor e incertidumbre, pero se siente motivado |
| H2 S1 | 3 | Necesita desarrollar paciencia para gestionar su enojo frente a las agresiones y ofensas de los profesores que se negaban a impartir clases en modalidad presencial |

*Nota*. Elaboración propia. Se presentan extractos de las notas de campo que los observadores registraron para la identificación de emociones y sentimientos asociados.

En la tabla 3 están las cinco categorías finales de las emociones y el registro de reacciones faciales y corporales.

**Tabla 3.** Categorías finales sobre emociones identificadas a partir de sentimientos asociados

| **Clave** | **Etapa 1** | **Etapa 2** | **Etapa 3** | **Faciales** | **Corporales** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| M1 S1 | T +  M +  E + | E +  M +  Af + | Af -  E - | Mantuvo un rostro entusiasta y mostraba dolor al recordar situaciones negativas | Voz entrecortada hasta sucumbir en lágrimas |
| H1 S1 | Al +  T + | Af - | Al +  Af + | Rostro siempre sonriente aun cuando platicaba algo negativo | Mantuvo postura cómoda y ponía manos entrelazadas |
| H2 S1 | E - | E +  Af - | E +  Af - | Sostuvo contacto visual y pocas gesticulaciones | Mantuvo una posición cómoda y atenta |
| H3 S2 | Al +  T +  E +  M + | M -  Al -  T -  E -  Af - | Af +  E - | Frunció el ceño con congoja. Luego rompió en llanto y su rostro enrojeció.  Pasó a la tristeza. Al final mostró seguridad | Movió poco las manos. Al momento que una compañera le refirió, bajó la mirada. En un momento de expresión emocional fuerte tocó su estómago.  Al romper en llanto abrió sus manos. Después del desahogo, suspiró |
| M2 S2 | T +  Al +  E + | Al + | Af + | Se expresó relajada y sonreía. Su voz era baja y tranquila. Así se mantuvo | Movía las manos al expresarse, las mantuvo pegadas hacia sí y al pecho. Se pasaba el cabello por detrás de sus oídos |
| M3 S2 | E -  T-  Af + | M - | T -  Af - | Al hablar buscó contacto visual y sollozó con voz quebrada. Después habló con tranquilidad y en tono bajo. El patrón se repitió: sollozo y tranquilidad. | Acompañó su relato con movimientos de manos |
| M4 S2 | Al -  Af + | Al +  Af + | Al + | Mostró alegría, voz firme y tranquila. Así se mantuvo | Movía las manos y por momentos las juntaba |
| M5 S2 | T -  M -  E -  Af +  Af - | E +  Af +  Al + | Af +  Al +  Al - | Reflejó tristeza, voz quebrada y lloró.  Después habló con tranquilidad y fluidez. De pronto sollozó, pero mantuvo tranquilidad | Movía las manos.  Conectó con una compañera, lloró y colocó sus manos sobre sus piernas, una sobre la otra |
| M6 S2 | Al +  T +  M +  Af - | M -  Al +  Af + | Af +  Al + | Se expresó con entusiasmo, seguridad y fluidez. Así se mantuvo | Movió las manos con soltura, luego las llevó al pecho  Hizo expresiones echando las manos hacia afuera |

*Nota*. Elaboración propia. Categorías M=Miedo, Af=Afecto, T=Tristeza, E=Enojo y Al=Alegría; desarrollo positivo (+) o deterioro del desarrollo (-).

Se observó el ciclo emocional distinto en cada persona a partir de lo expresado en lo verbal y no verbal. Los más vulnerables (4) tenían quiebre de voz o lloraban al compartir sus experiencias dolorosas. Los fuertes (4) expresaron tranquilidad y fluidez, pero en sus vivencias no enfrentaron situaciones impactantes. En un caso sí se tuvo la pérdida familiar, pero no lo manifestó con tristeza, sino con enojo desde el contenido del discurso.

La expresión no verbal se vinculó a gesticulaciones faciales y corporales con las manos. Se observó conexión emocional empática en las miradas. Quienes mostraron mayor optimismo hacían contacto visual u observaban a sus compañeros más vulnerables y, tras escucharlos, mostraban ojos llorosos; también lo manifestaron en el contenido de sus intervenciones.

Al final del confinamiento predominó la tristeza negativa (deterioro). Al retorno, prevaleció el afecto y la alegría por la vuelta a la interacción, lo que promovió el desarrollo, pero emergió una huelga estudiantil, por lo que las necesidades manifiestas de los sujetos son de afecto con dependencia emocional (deterioro).

Se hicieron presentes emociones de deterioro que afectaron el desarrollo integral, pero al tomar conciencia de ellas fluyeron. Por lo que al cierre de cada sesión el sentir de los participantes fue de tranquilidad (7) y afecto (2).

El objetivo de investigación fue alcanzado y esto permitió conocer más a fondo el ciclo emocional experimentado por el grupo directivo, así como las emociones y sentimientos que gestionaron durante su ejercicio en la incertidumbre.

***1.5. Indicaciones para otros contextos***

La técnica f*ocus group* propicia el *awareness* de los sentimientos al revivir las emociones desde el presente. Esto facilita la revisión de creencias, pensamientos e imágenes que los conforman. La introspección desde el rol directivo a la luz del escenario emocional identificado reinterpreta la experiencia para mejorar su actuación consciente en la organización.

El incremento de angustia, miedo o tristeza colectiva en contextos educativos abre la necesidad de implementar acciones formativas sobre la gestión de la emocionalidad. Esto permeará el contexto más allá de lo individual, impactando en el clima organizacional.

**Agradecimiento:** Al Instituto Politécnico Nacional por el financiamiento otorgado a los proyectos con registro SIP 20221674 y 20221498, otorgado a través de convocatoria interna.

**REFERENCIAS**

Damasio, A. (2021). *Y el cerebro creó al hombre, ¿Cómo pudo el cerebro generar emociones, sentimientos, ideas del Yo?* México. Paidós

Gairín y Mercader (2020). *La gestión de los centros educativos en situación de confinamiento en Iberoamérica*. España: Universidad Autónoma de Barcelona.

Perls. F. (2021). *Psicopatología del awareness* [Manuscrito inédito con comentarios de terapeutas Gestalt contemporáneos]. México: Instituto Humanista de Psicoterapia Gestalt.

Muñoz, M. (2019). *Emociones, sentimientos y necesidades. Una aproximación humanista.* México: Instituto Humanista de Psicoterapia Gestalt.

Ricard, M. y Singer, G. (2018). *Cerebro y meditación. Diálogo entre el budismo y las neurociencias*. España: Kairos.

Robine, J. (2011). *La psicoterapia Gestalt*. México: Instituto Humanista de Psicoterapia Gestalt.