



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**Inteligencia Emocional y Engagement
(Involucramiento) en el trabajo en servidores
públicos con mandos medios**

T E S I S

que para obtener el título de

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A N

Martha Lorena Aguilar Domínguez

Hugo De Ávila Hernández

DIRECTORA DE TESIS

Dra. Erika Rosalía Villavicencio Ayub



Ciudad Universitaria, Cd.Mx., 2018



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos Lorena

A mi familia:

Por ser las personas que me han dado el mayor apoyo, amor e impulso para ser lo que soy.

A mi papá: Por tu entrega, dedicación y por ser quien me ha enseñado a esforzarme y dar lo mejor de mí para cumplir con mis objetivos. Gracias por tus valiosos consejos, orientación y críticas constructivas sobre el presente trabajo.

A mi mamá: Por ser la persona que día con día me brinda su cariño y entrega total. Gracias por tus consejos e interés en todas y cada una de las etapas de mi vida.

A mi hermana: Por todos los momentos invaluable que hemos compartido, por siempre brindarme tu apoyo e interés en mí y por ser mi mayor ejemplo de constancia y compromiso.

A mis abuelitos: Porque cada uno de ustedes ha sido para mí un ejemplo claro de esfuerzo, superación y e integridad.

A Hugo:

Por haber sido un inmejorable cómplice para realizar nuestro proyecto de titulación, por los momentos de arduo trabajo, por tu interés, esfuerzo y por apoyarme en todo momento. ¡Somos un gran equipo! Estoy segura que éste es uno de los muchos éxitos que tendrás en tu vida.

A nuestros sinodales:

Por la dedicación, interés y esfuerzo que mostraron para poder culminar con nuestra etapa de titulación. Gracias Dra. Erika Villavicencio por todo el apoyo brindado.

A mis profesores:

Por sus enseñanzas e involucramiento en mi desarrollo académico y profesional. Gracias Dr. Jaime Grados por compartirme sus valiosos conocimientos, experiencias y por su cariño.

A la UNAM:

Por brindarme la oportunidad de tener una educación y preparación de calidad así como experiencias tanto académicas, profesionales como personales que me ayudaron a desarrollar diversas competencias valiosas.

Agradecimientos Hugo

Dedicada a mi abuelo Salvador Hernández, *in memoriam*. Porque nada habría sido mejor que vivir esto a tu lado, te abrazo donde sea que estés. Siempre te recuerdo, Chavita.

Para mi familia

Lucía: Porque cada paso que he dado ha estado acompañado de tu incansable entrega y amor. Porque sé que con tu guía nunca estaré solo. Y porque esta anhelada meta comenzó con tu cariñosa enseñanza de los números y dibujos que no podía hacer en mi primer año de escuela. Doy a la vida infinitas gracias por todo lo que significas para mí.

Hugo: Porque veo en ti el ejemplo de constancia, trabajo, responsabilidad y compromiso que me han llevado a ser una mejor persona. Porque lejos de entregar lo necesario, siempre me has brindado mucho más. Con profundo aprecio, valoro tu permanente interés en mis proyectos y objetivos y el nunca dejar de apoyarlos. Mil gracias por siempre.

Sebastián: He aprendido de ti muchas más cosas de las que podrías imaginar. Por dejarme ver la otra cara de la moneda en tantas situaciones, por tu espontáneo y original sentido del humor, por las tardes de infancia llenas de fútbol y juguetes que hoy son pláticas complementarias de nuestra formación profesional, y sobre todo por los momentos que nos quedan por vivir juntos, te dedico este logro con todo mi cariño.

Para Lorena

Celebro y agradezco la maravillosa oportunidad de haber llevado a cabo este proyecto junto a ti. Por cada vivencia, risa, retos y por las horas de trabajo que dedicamos a esta meta, así como los invaluable momentos que me has permitido compartir a tu lado, te dedico con especial cariño estas líneas. Nunca dejes de trabajar por tus sueños, pues sé que llegarás muy lejos.

Para mis amigos

Agradezco aquí a cada una de las personas que me ha brindado la dicha de compartir juntos la vida en sus diversas etapas. Muy queridos coyotes de Prepa 6, amigos de la Facultad de Psicología, este objetivo alcanzado es también por ustedes. Agradezco también al gran equipo de Deloitte, ejemplo diario de que el esfuerzo rinde frutos y que riendo, la vida es mejor. Mi especial gratitud para Tania Velasco, por su apoyo y respaldo a este proyecto en cada día que requirió de mi dedicación.

Para la UNAM

Porque mi vida no podría ser la misma sin la indescriptible experiencia de haberme formado en tus aulas. Por la dicha de haber sido consejero universitario y por la gran historia que te ha forjado y de la cual me permitiste formar parte, espero ser desde hoy, un digno representante de tu legado. A nuestras sinodales: Dra. Erika Villavicencio: mil gracias por atreverse a respaldar este trabajo, así como por ser un referente claro en mi vida profesional. Profesoras Melissa, Isaura, Adriana y Mirna: mi completa gratitud por sus valiosas aportaciones.

“A veces, el bien llega cuando más lo necesitamos y menos lo esperamos. Si tenemos la suerte de notarlo, fijemos nuestros ojos en ello y apreciemos. La vida es hoy, la única vida de la que estamos seguros. Hagamos lo máximo del día actual” Gary Sinise.

ÍNDICE

RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1. INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	11
1.1 Antecedentes	11
1.2 Modelos de Inteligencia Emocional	14
1.2.1 Modelo de Peter Salovey y John Mayer	14
1.2.2 Modelo de Daniel Goleman	16
1.2.3 Modelo de Reuven Bar-On	18
1.2. Medición de la Inteligencia Emocional	22
1.3 Inteligencia Emocional en las Organizaciones	23
CAPÍTULO 2. ENGAGEMENT (INVOLUCRAMIENTO) EN EL TRABAJO	29
2.1 Antecedentes	29
2.2 Definiciones	31
2.3 Características de las personas involucradas (<i>engaged</i>)	33
2.4 Medición del Engagement.....	37
2.5 Relación entre Inteligencia Emocional y Engagement.....	40
CAPÍTULO 3. MÉTODO	44
3.1 Justificación del Problema	44
3.2 Planteamiento del Problema	45
3.3 Hipótesis	46
3.4 Variables.....	47
3.5 Participantes	48
3.6 Tipo de muestreo	48
3.7 Tipo de estudio y diseño	48
3.8 Instrumentos	49
3.9 Procedimiento.....	52
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	54
4.1 Estadística Descriptiva.....	54
4.2 Estadística Inferencial	55

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	63
5.1 Diagnóstico.....	63
5.2 Formación.....	64
5.3 Programa de sensibilización y promoción	77
5.4 Evaluación y seguimiento	77
DISCUSIÓN	84
CONCLUSIONES.....	90
Limitaciones.....	90
Sugerencias.....	91
REFERENCIAS.....	93

RESUMEN

La presente investigación se dirigió a identificar la correlación entre los puntajes en los constructos de Inteligencia Emocional y Engagement (involucramiento) en servidores públicos con puestos de mando intermedio. Se utilizó un muestreo no probabilístico intencional con la aplicación de un estudio correlacional exploratorio de diseño transversal. Se recolectaron datos del Perfil de Inteligencia Emocional 2000 (PIEMO 2000) y Utrecht Work Engagement Scale (UWES) para población mexicana. La muestra se constituyó por 50 servidores públicos de instituciones con puestos de trabajo de mando medio. Para la recolección de datos, se aplicó el cuestionario PIEMO 2000 (Cortés-Sotres, Barragán-Velázquez, y Vázquez-Cruz, 2002) con reactivos de opción Verdadero-Falso y el cuestionario UWES (Villavicencio-Ayub, Jurado-Cárdenas y Aguilar-Villalobos, 2014) para población mexicana, con opción de respuesta en escala tipo Likert. Los instrumentos se calificaron, tabularon e interpretaron. Los datos arrojados se analizaron en la paquetería SPSS versión 21 mediante la Correlación Producto Momento de Pearson. Se identificó una correlación negativa estadísticamente significativa muy débil entre ambos conceptos, lo que rechazó la hipótesis nula sobre una correlación estadísticamente significativa entre los puntajes de Inteligencia Emocional y Engagement de los participantes evaluados en el estudio. Finalmente, se incluye una propuesta de intervención aplicable tras los resultados de la evaluación instrumental.

Palabras Clave: Inteligencia Emocional, Engagement, involucramiento, servidores públicos, mandos medios.

INTRODUCCIÓN

Existen factores que pueden impactar en sentido positivo o negativo las relaciones de comunicación entre personal con puestos homólogos, subalternos y/o superiores. Uno de ellos es la Inteligencia Emocional, concebida principalmente como una serie de destrezas y habilidades como el autocontrol, la perseverancia, el esfuerzo, la automotivación y el entusiasmo, encaminadas a lograr una mejor gestión y expresión de las emociones (Goleman, 1996).

Por otro lado, en el desempeño de las funciones que implica un puesto de trabajo, puede presentarse un alto nivel de involucramiento en ellas, conocido en la literatura especializada como Engagement; conductualmente, los trabajadores presentan un estado activo y positivo relacionado con sus roles de trabajo, compuesto por vigor (energía al realizar las actividades), dedicación (entusiasmo hacia la organización y sus tareas) y absorción (concentración plena que mejora el aprovechamiento del tiempo) de acuerdo con Shaufeli y Bakker (2004).

En relación con lo anterior, la presente tesis tiene como objetivo general, a través de la aplicación de cuestionarios orientados a la detección de niveles de Inteligencia Emocional y Engagement, identificar si existen correlaciones estadísticamente significativas entre ambos constructos en una población específica: servidores públicos que ocupan puestos con mando medio. La metodología seguida para tal efecto fue mediante un estudio correlacional exploratorio de diseño transversal. Asimismo, como objetivos particulares se plantean la indagación de posibles correlaciones estadísticas entre las dimensiones que componen a ambos conceptos principales y, al considerar

relevante el factor sociodemográfico de edad, explorar si este se relaciona con los índices de Inteligencia Emocional y Engagement de la muestra.

La importancia de estudiar este tema en particular radica en la trascendencia de las relaciones interpersonales al interior de una organización y del efecto que estas conllevan en el desempeño de las actividades de cada trabajador, impactando directa e indirectamente en los resultados y productividad del centro de trabajo.

El interés por el grupo de estudio, es decir, servidores públicos con mandos medios, surge a partir de la relevancia que las instituciones públicas cobran en la esfera nacional. Como primer factor de importancia se encuentra que estas requieren recursos económicos para poder cumplir con sus funciones, los cuales reciben el nombre de Gasto Público, y son generados a partir del cobro de impuestos a la ciudadanía. El destino y el tipo de gasto está suscrito en el Presupuesto de Egresos de la Federación, documento autorizado por la Cámara de Diputados (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2018).

También, la administración de los recursos económicos de todas las instituciones de carácter público incide en la economía del país, razón por la cual es importante conocer su utilización.

En cuanto a la jerarquía de puesto de los participantes, se consideró objeto de interés la exploración de mandos medios por el impacto que éstos tienen en la gestión de actividades institucionales, al fungir como conectores en la transmisión de estrategias entre los puestos directivos, orientados a la toma de decisiones hacia los puestos operativos, cuyas actividades son mayormente sistemáticas. Dentro de la multiplicidad de responsabilidades que atañen a este nivel organizacional está la comunicación

interna, la cual propicia una retroalimentación permanente, haciendo que las inquietudes, propuestas, e ideas de los empleados lleguen a los directores de manera bilateral (Consultora Randstad, 2015).

Los beneficios de explorar esta temática en la población de servidores públicos son, en primer lugar, enriquecer la hasta hoy poca investigación que se ha realizado sobre este tema en el contexto nacional y en segunda instancia, señalar los beneficios en la salud ocupacional de los trabajadores de organismos públicos, a partir de la atención y aplicación de las temáticas de Inteligencia Emocional y Engagement.

En el capítulo 1 se abordan los principales modelos de Inteligencia Emocional, así como sus formas de medición e investigaciones respectivas; el capítulo 2 se enfoca en presentar las definiciones más recurrentes del Engagement, principales características de los trabajadores con un alto nivel de involucramiento hacia su puesto y la descripción del instrumento de medición utilizado más frecuentemente, así como investigaciones respecto a su impacto y la relación con Inteligencia Emocional; en cuanto al tercer capítulo, se describen a detalle los aspectos metodológicos abordados en la presente investigación; en el capítulo 4 se presentan los resultados de estadística descriptiva e inferencial obtenidos tras la aplicación y análisis de datos arrojados por dos instrumentos para la medición de Inteligencia Emocional y Engagement. Posteriormente, se presenta una propuesta de intervención a partir de los resultados hallados en la investigación, con el fin de fortalecer los niveles de los constructos estudiados en el curso del presente trabajo. Por último, se dedica un espacio a la argumentación de datos obtenidos en contraste con aquellos citados en el marco teórico, la presentación de conclusiones

generales, así como limitaciones presentadas en este estudio y sugerencias para próximas investigaciones de la temática.

CAPÍTULO 1. INTELIGENCIA EMOCIONAL

Este apartado cumple con el objetivo de reportar las principales definiciones a partir de los modelos sobre Inteligencia Emocional dentro de la literatura especializada, con las respectivas clasificaciones y subdivisiones particulares, así como las pruebas psicométricas frecuentemente utilizadas en su evaluación, acompañadas con el sustento estadístico que las sitúa como confiables.

1.1 Antecedentes

La Psicología de la Salud Ocupacional (PSO) y la Psicología Positiva son precursores teóricos sobre los que se basa el presente texto. La primera, surgida a inicios del siglo XX en territorio estadounidense, es caracterizada por la aplicación de dicha ciencia en escenarios laborales para el mejoramiento de la calidad de vida y condiciones laborales, promoción de la salud y bienestar del personal de las organizaciones, persiguiendo el objetivo de aumentar la eficacia laboral (Lorente y Vera, 2010); la segunda surgió en 1998 con Martin Seligman como una nueva área de la Psicología, la cual se define como el estudio científico del funcionamiento humano óptimo y que destaca la autosuficiencia como elemento esencial, es decir, el juicio que una persona hace de sentirse capaz, en un dado momento, de ejecutar un curso de acción para conseguir un determinado nivel de éxito con confianza (Salanova y Schaufeli, 2009).

Haciendo un análisis retrospectivo sobre la evolución del concepto Inteligencia, es posible distinguir tres etapas históricas de acuerdo con Cortés, Barragán y Sotres (2002): el enfoque empírico, el enfoque psicométrico y las inteligencias múltiples:

- Enfoque empírico: Se refiere a expresiones sobre el desempeño de una persona ante su mayor o menor capacidad para enfrentar los retos de la vida cotidiana; eran meramente empíricas y relacionadas con el entorno cultural del grupo.
- Enfoque psicométrico: Finalizando el siglo XIX se llegaría a una definición científica de la inteligencia y, en consecuencia, la creación de instrumentos que pudieran medirla. Los autores pioneros fueron Galton en 1877, introduciendo el concepto de correlación, por medio del cual pudo asociar diferentes variables psicológicas en términos de las diferencias individuales entre las personas. Pearson formalizó la teoría de la correlación y permitió hacer el pronóstico de variables psicológicas con base en el conocimiento de las habilidades personales. En 1904, Charles Spearman estableció la teoría de los dos factores de las capacidades humanas: el factor general y el específico. Se consideró que la mejor manera de juzgar la inteligencia era como una capacidad general, única para formar conceptos y resolver problemas. Binet en 1896 desarrolló el concepto del cociente mental, tratando de medir la inteligencia por medio de diversos factores como la comprensión verbal, fluidez numérica, visualización espacial, memoria asociativa, rapidez perceptual y razonamiento. Después, Terman dio a esta proporción el nombre de cociente intelectual (CI), en la publicación de la escala Stanford-Binet, en 1916. El CI se considera entonces una variable de rasgo, es decir, que permanece constante desde la niñez. Para Wechsler la inteligencia es el agregado o capacidad global del individuo para actuar propositivamente, para pensar racionalmente y para conducirse adecuada y eficientemente en su ambiente; bajo este supuesto, en 1939 desarrolló una escala de inteligencia para

adultos (WAIS), donde los valores de CI están basados en valores estándar obtenidos de muestras normativas.

- Enfoque de las Inteligencias Múltiples: Guilford y Thurstone, en 1936 y en 1946 respectivamente, sostuvieron que existen varios factores o componentes de la inteligencia, en los que se encuentran los primeros indicios de la conceptualización de las inteligencias múltiples. Thorndike fue el primero en plantear que la medición de la inteligencia debería agruparse en: abstracta o verbal, práctica y social. Este último aspecto de inteligencia social, lo define como la capacidad para comprender a los demás y actuar prudentemente en las relaciones humanas. Gardner en 1994, sostuvo la tesis de la existencia de una estructura mental con inteligencias múltiples; desde esta perspectiva menciona siete tipos de inteligencia, los cuales clasifica en: inteligencia lingüística, musical, lógico-matemática, espacial, cinestésico- corporal, intrapersonal e interpersonal.

Ahora bien, en el contexto profesional, las personas enfrentan retos de diversa índole, desde aquellos concernientes a un determinado puesto de trabajo, la organización del lugar donde laboran o los de carácter técnico. Una categoría muy importante son las relaciones interpersonales, las cuales son fundamentales para la comunicación efectiva y la consecución de metas; están caracterizadas por su presencia continua y necesaria, y que, por su papel clave, son susceptibles de fallar y generar diferencias entre los interlocutores.

1.2 Modelos de Inteligencia Emocional

La Inteligencia Emocional ha sido estudiada bajo diversas perspectivas, de acuerdo con las particularidades y necesidades que se pretenden analizar. Sternberg (2011) la sugiere como una habilidad intencional para conseguir la adaptación a diferentes ambientes, para moldearlos y seleccionarlos, así como para lograr propósitos propios y de nuestra sociedad y cultura a partir del conocimiento de las emociones propias. Los tres modelos siguientes son los más importantes y recurrentes en la literatura de la temática:

1.2.1 Modelo de Peter Salovey y John Mayer

Los autores Peter Salovey y John Mayer (1990) enuncian que la Inteligencia Emocional es un conjunto de habilidades, destrezas y cualidades en estrecha relación con la gestión de los estados emocionales. Estas cumplen una finalidad adaptativa, al ser facilitadoras de una incorporación exitosa del organismo al medio que le rodea; el procesamiento y razonamiento adecuado de las emociones propias y ajenas, dirige a un aprendizaje cuya utilidad radica en la resolución de problemas y conducción de acciones en beneficio intrapersonal e interpersonal.

En una adecuación de su postulado inicial presentaron la siguiente clasificación que conforma el constructo de la Inteligencia Emocional. Esta integra cuatro esferas o dimensiones secuenciadas, desde procesos básicos hasta integrales (Salovey y Mayer, 1994). A saber: 1) percepción emocional, mencionada como una capacidad para percibir, analizar y expresar las emociones de forma precisa; 2) integración emocional, referente a una habilidad facilitadora e integradora de procesos cognitivos; 3) comprensión emocional, la cual se orienta al conocimiento, comprensión y razonamiento emocional y

4) regulación emocional, que se argumenta como la promoción del crecimiento intelectual y emocional tras una regulación favorecedora de las emociones propias y ajenas. Aunado a sus subcomponentes, la clasificación está organizada de la siguiente forma:

1.2.1.1 Percepción emocional, la cual integra tres tipos de características: 1) facilidad para la atención, identificación y registro de las emociones individuales y externas a partir de un determinado medio o contexto integral, partiendo de un conjunto de estímulos tanto ambientales –lugares, objetos circundantes- como los relacionados con el comportamiento –lenguaje, expresiones; 2) uso puntual del lenguaje verbal y no verbal para expresar con claridad emociones propias y comprender las ajenas, aunado a las necesidades asociadas a ellas y 3) la capacidad de reconocer hábilmente las emociones genuinas en las demás personas y discernir de manera correcta entre las expresiones honestas y deshonestas, incluyendo la tenacidad para modular las propias.

1.2.1.2 Integración emocional, que enfatiza en la generación de sentimientos para propiciar procesos cognitivos de diverso índole, desde la memoria y razonamiento hasta la solución de conflictos y toma de decisiones. A través de los estados emocionales, existe una concurrente relación con la forma de abordar problemáticas diversas, esto es, la tendencia a percibir situaciones de acuerdo con la emoción predominante –actuar con soltura y optimismo al sentirse alegre o expresar pesimismo si se está triste. Asimismo, en la integración emocional se observa una facilitación en la generación de juicios y el acceso a recuerdos y también la apertura a la consideración de distintos puntos de vista y perspectivas sobre un evento.

1.2.1.3 Comprensión emocional, en la que se engloban otras cuatro competencias o aptitudes: 1) la comprensión de la naturaleza de las emociones y sus implicaciones, como la relación entre una u otra, qué cambios experimentan con el tiempo, cómo inciden en las relaciones o qué efectos producen en el corto y largo plazo; 2) pericia para la relación entre conceptos, palabras y expresiones y su vinculación con las emociones; 3) competencia para la comprensión de emociones complejas y sentimientos discordantes y 4) reconocimiento hábil de las transformaciones ocurrientes entre emociones.

1.2.1.4 Regulación emocional, que en síntesis explica la capacidad para percibir emociones, tanto positivas como negativas de acuerdo a un contexto, que posibilita al individuo reflexionarlas y analizarlas, en orientación a un control de su expresión conductual, tanto en sí mismo como en las personas que le rodean. El objetivo final es la atenuación de las emociones negativas y la agudización de las positivas.

1.2.2 Modelo de Daniel Goleman

Goleman (1996), reputado autor y considerado líder en el estudio de la Inteligencia Emocional, la sitúa como un cúmulo de destrezas y habilidades donde sobresalen el autocontrol, perseverancia, esfuerzo, automotivación y entusiasmo, cuya razón de ser es lograr una mejor gestión de las emociones. El autor hace hincapié en que estas competencias son susceptibles de ser enseñadas desde la niñez, donde puede adquirirse la ventaja de lograr un mejor desempeño, toda vez que el intelecto se potencialice adecuadamente.

Goleman (1998) argumenta que la trascendencia de la Inteligencia Emocional radica, por tanto, en que representa la fusión entre sentimientos, pensamientos,

personalidad, carácter y moralidad adquirida culturalmente. Una adecuada proporción y coherencia entre ellos benefician al individuo contribuyendo directamente al cuidado de la salud física y mental, generando bienestar; el autor opta por agrupar cinco competencias fundamentales que delimitan la Inteligencia Emocional: 1) autoconciencia, 2) autoregulación, 3) motivación, 4) empatía y 5) habilidades sociales, las cuales se detallan a continuación.

1.2.2.1 Autoconciencia: esta sugiere tener un entendimiento profundo de las emociones, fortalezas y debilidades e impulsos y necesidades. Una persona con autoconciencia reconoce como sus sentimientos lo afectan a sí mismo y a los demás, también sabe hacia dónde se dirige y por qué, y por ellos es capaz de ser firme a la hora de tomar decisiones. La autoconciencia genera una habilidad para evaluarse a sí mismo de una forma realista, hablar de forma abierta y precisa sobre las emociones propias y el impacto que estas pueden tener en su vida.

1.2.2.2 Autoregulación: es la que libera a las personas de sus propios sentimientos. La autorregulación es el control y manejo de los sentimientos e impulsos, siendo capaz de crear ambientes de confianza y equidad. Una persona con esta competencia fortalecida es capaz de mantenerse serena a pesar de las circunstancias, suspender los juicios y buscar la mejor solución posible sin dejarse dominar por sus emociones.

1.2.2.3 Motivación: las personas que tienen Inteligencia Emocional se sienten motivadas por un profundo deseo de lograr algo por el simple hecho de hacerlo, los motivantes externos son secundarios. Estas personas son persistentes y buscan desafíos creativos, les gusta emprender y se sienten orgullosas de ellas mismas al alcanzar las

metas. Esta motivación interna combinada con la autoconciencia permite un reconocimiento de los límites, sin embargo, no es esto motivo de frustración, por el contrario permite desplegar la energía hacia metas más realistas

1.2.2.4 Empatía: Es la capacidad de captar los sentimientos, intereses y necesidades ajenas y ver las situaciones desde su perspectiva, logrando afinidad con una gran diversidad de personas. Es común que las personas altamente empáticas disfruten de gran popularidad y reconocimiento social .

1.2.2.5 Habilidades sociales: esta dimensión es explicada como la capacidad de conducir a los demás hacia direcciones deseables, interpretando adecuadamente las situaciones y manejando bien las emociones en una relación. Una persona con habilidades sociales interactúa con facilidad y es capaz de persuadir, liderar, dirigir, negociar y resolver problemas con personas de todo tipo; además, cuenta con una habilidad para encontrar puntos en común con otras personas lo que hace que normalmente tengan un amplio círculo social.

1.2.3 Modelo de Reuven Bar-On

En la propuesta aportada por el psicólogo israelí Reuven Bar-On (1997), la Inteligencia Emocional es conceptualizada como una serie de destrezas, habilidades o competencias personales de tipo cognitivo y/o conductual que abordan los contenidos socioemocionales incidentes sobre el comportamiento y que, a la vez, son factores clave para comprender y relacionarse con las personas y apoyo en la resolución de situaciones cotidianas que involucran la toma de decisiones. Su composición es de cinco grandes esferas: 1) componente intrapersonal, que es visto como la facultad para conocer y expresar de forma adecuada los sentimientos propios; 2) componente interpersonal, el

cual subraya la capacidad para reconocer y discernir los sentimientos de las personas, cuyo fin se encamina a la formación y mantenimiento de relaciones interpersonales mutuamente cooperativas y beneficiosas; 3) componente de adaptabilidad, puntualizada como la aptitud para afrontar, modificar y solucionar los desafíos de tipo intra e interpersonal, incluida la pericia para adecuar la manifestación de los sentimientos propios de acuerdo a una situación delimitada; 4) componente de manejo del estrés, el cual es enunciado como la fortaleza para lidiar con situaciones cargadas de estrés con un proceder satisfactorio, logrando el control de las emociones y 5) componente de dominio del humor, contextualizado como la aptitud para la sensación y expresión emocional positiva, entendida como la generación de estímulos agradables para la persona a través de la auto-motivación. La subdivisión de dimensiones mencionadas se detalla en el siguiente listado:

1.2.3.1 Componente Intrapersonal: este término general incluye los siguientes referentes: 1) conciencia emocional, es decir, reconocimiento de las emociones de sí mismo; 2) asertividad, que se identifica como la expresión respetuosa y con claridad de las emociones, ideologías, pensamientos, etc., sin dejar de lado la defensa de los derechos básicos como libertad de expresión; 3) independencia, o en otras palabras, la magnitud en que los pensamientos y las conductas se encuentran separados de forma relativa de la dependencia emocional; 4) autoestima, traducida como la capacidad para aceptarse y respetarse a sí mismo y 5) auto-actualización, postulada como la persistencia del individuo por llegar a objetivos personales que implementan paulatinamente su potencial. De estas cinco competencias, la asertividad es la que resulta observable en

términos conductuales, mientras que el resto se incluyen fundamentalmente en lo cognitivo.

1.2.3.2 Componente Interpersonal: las aptitudes enmarcadas en este componente son: 1) empatía, término que define a la correcta identificación, comprensión y apreciación de los sentimientos ajenos; 2) responsabilidad social, o dicho de otra manera, facilidad para colaborar e incluirse en el grupo social del entorno circundante y 3) manejo de relaciones interpersonales, entendiéndose esto como la facultad para construir y perdurar amistades a partir de prácticas que incluyen cercanía, comunicación efectiva, etc. La primera de las habilidades de este subgrupo se coloca en las variables cognitivas y las últimas dos son visibles comportamentalmente.

1.2.3.3 Componente de Adaptabilidad: este factor se agrupa a su vez en tres capacidades cognitivas conductuales: 1) resolución de problemáticas, abordada como la identificación óptima de conflictos sociales y grupales, apuntando a la creación y puesta en marcha de acciones cuyo fin sea resolutivo; 2) correspondencia interna-externa, que alude a la correcta evaluación de la relación entre una experiencia subjetiva, es decir pensamientos y sentimientos, con una situación del medio y 3) la flexibilidad para transformar los pensamientos y las conductas dependiendo del contexto en que se encuentre el sujeto.

1.2.3.4 Componente de Manejo del Estrés: Contiene dos dimensiones de tipo comportamental: 1) tolerancia ante el estrés, esto es, el manejo de los retos, desafíos y tareas complejas y 2) control de los impulsos, conferido a la tenacidad para contener el impulso a actuar ante un sentimiento negativo provocado por un contexto de estrés y que auxilia en el control emocional.

1.2.3.5 Componente de Dominio del Humor: Se configura a partir de un elemento comportamental y otro cognitivo-conductual; son, respectivamente: 1) el sostenimiento de la alegría en torno a divertirse intra e interpersonalmente, acompañado de una sensación de satisfacción con las esferas de la vida y 2) sensación y expresión de optimismo y perseverancia para la superación de obstáculos, con una perspectiva favorable de las situaciones a pesar de las adversidades.

Considerando que los modelos sobre la Inteligencia Emocional se han generado en respuesta a perspectivas, intereses y etapas históricas distintas, es importante destacar las similitudes identificadas entre los aquí planteados. Si bien cada autor genera el contenido de su teoría con elementos propios, tanto Salovey-Mayer, Goleman y Bar-On concuerdan en que la Inteligencia Emocional es el cúmulo de habilidades, destrezas, cualidades y competencias encaminadas a una comprensión y gestión de las emociones, las cuales generan una conducta orientada a una adaptación al medio, permitiendo la resolución satisfactorias de problemas, tanto en las áreas interpersonal como intrapersonal.

Ahora bien, los factores que toman en cuenta para plantear sus respectivas definiciones presentan los siguientes contrastes: mientras que Salovey y Mayer abordan las competencias como parte de un proceso secuencial e integral, Goleman las plantea como interdependientes, es decir, se vinculan entre ellas, pero no son necesariamente secuenciales. Por otro lado, Bar-On hace énfasis en un contexto aterrizado a la solución de problemas en áreas delimitadas, por ejemplo, la laboral, al tomar en cuenta elementos como el manejo del estrés o el dominio del humor dependiendo de la situación.

Tras considerar que estos modelos concuerdan y difieren dependiendo la necesidad puntual de su evaluación, para el presente trabajo se considera relevante tomar como referencia principal el de Salovey y Mayer, puesto que el instrumento de medición aquí utilizado (descrito más adelante) retoma los presupuestos teóricos de este modelo y del de Howard Gardner, al presentarse como una secuencia lógica y ordenada de los procesos cognitivos que, adecuadamente integrados, permiten una expresión de las emociones, facilitando la identificación de estas conductas por parte de agentes externos.

1.2. Medición de la Inteligencia Emocional

La variedad de enfoques y métodos de aproximación al estudio de la Inteligencia Emocional ha enriquecido el desarrollo de pruebas para su evaluación objetiva. Dentro de la gama de instrumentos utilizados con frecuencia para su medición, y en concordancia con los autores de los modelos abordados previamente en este capítulo, se ubican el 1) Test de Inteligencia Emocional de Mayer, Salovey y Caruso, que evalúa los factores de percepción emocional, integración emocional, comprensión emocional y regulación emocional. Su composición está distribuida en ocho tareas y 141 reactivos, contando con propiedades psicométricas de validez predictiva, factorial y de constructo (Extremera, Fernández-Berrocal y Ruíz-Arya (2006); 2) Inventario de Competencia Emocional (ECI) de Daniel Goleman, que se orienta al estudio del constructo y sus derivados en un entorno profesional, a partir de la clasificación teórica propuesta por el autor: autoconciencia, autoregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. Cuenta con 110 reactivos y posee una confiabilidad superior a 0.85 (Boyatzis, Goleman y Rhee, 1999) y 3) Inventario de Coeficiente Emocional de Bar-On, autoinforme que

evalúa los componentes intrapersonal, interpersonal, de adaptabilidad, de manejo del estrés y de dominio del humor. Fue desarrollado en 1997 a través de 133 reactivos en escala de tipo Likert de cinco puntos, con un índice de consistencia interna de 0.97 y confiabilidad del 0.79 (López-Zafra, Pulido y Berrios, 2014).

1.3 Inteligencia Emocional en las Organizaciones

En un estudio, los investigadores venezolanos De Pelekais, Nava y Tirado (2006) hallaron en una muestra de gerentes de nivel medio en PyMES que estos identifican con certeza sus emociones y sentimientos, y también poseen una percepción objetiva del clima organizacional. Sin embargo, concluyeron que existen ciertos factores de la Inteligencia Emocional que afectan directamente sobre el clima organizacional, como es el caso de la motivación y de las habilidades sociales, lo cual remarca el papel clave que juega el nivel de Inteligencia Emocional en los colaboradores al interior de la organización.

Por otro lado, en un grupo de docentes colombianos se llevó a cabo un estudio sobre el efecto de la Inteligencia Emocional y la disposición a fluir en el trabajo como factores de protección personal ante diferentes fuentes de estrés laboral y como promotores del bienestar psicológico. Los resultados indicaron que tanto la Inteligencia Emocional como la disposición a fluir en el trabajo son constructos que podrían considerarse como fenómenos que poseen un efecto causal sobre el bienestar psicológico y que además fungirían como factores de promoción de la salud. Por consiguiente, se plantea que, si se elaboraran propuestas de intervención, ambas variables serían de carácter primario, ya que se aumentaría el grado de bienestar

psicológico en contextos que estén exentos de riesgo para la salud. (Millán de Lange, García-Álvarez y D'Aubeterre-López, 2014).

En otro apartado, Cooper y Sawaf (2004) consideran que es importante separar la Inteligencia Emocional de un campo de análisis psicológico, con las teorías filosóficas correspondientes, y llevarla a un terreno de conocimiento directo, subrayando el peso de su adecuado estudio y la aplicación posterior en escenarios organizacionales reales. El conocimiento emocional es el pilar, a partir del cual surge un espacio de eficiencia personal y confianza; esto a través de la honestidad emocional, autoconciencia, retroalimentación, intuición y responsabilidad.

En suma, al argumento anterior, respecto a investigaciones relacionadas con Inteligencia Emocional propiamente en el ámbito organizacional, cabe destacar algunas que aportan datos relevantes. Boyatsis (1999) reporta que, en una empresa consultora multinacional, los socios experimentados fueron evaluados en las competencias de la Inteligencia Emocional. Aquellos que obtuvieron puntajes por encima de la generaron USD 1,200,000 más de ganancias en sus cuentas que otros socios.

Otra investigación trascendente es la realizada en 1999 a partir del trabajo de Spencer y Spencer (1993), donde un análisis de más de 300 ejecutivos de alto nivel de quince compañías globales mostró que seis factores distinguen a aquellos ejecutivos exitosos del promedio: influencia, liderazgo de equipo, conciencia organizacional, autoconfianza, impulso de logro y liderazgo.

En su portal oficial, la firma global de desarrollo de liderazgo organizacional CCL (Center for Creative Leadership) reporta los resultados de la investigación de Sánchez-

Burks (2014) donde comenta que las principales causas de fracaso en los ejecutivos implican deficiencias en la Inteligencia Emocional. Los tres principales factores en los que se presentan carencias son la dificultad para manejar el cambio, no poder trabajar bien en un equipo y las relaciones interpersonales pobres.

En relación con otras variables al interior del lugar de trabajo, en Estados Unidos la firma de consultoría de Recursos Humanos Spherion halló una correlación positiva entre personal con niveles altos de Inteligencia Emocional y sus indicadores de satisfacción laboral, donde solo el 11% reportó que estarían dispuestos a buscar otro trabajo. En comparación con otra variable, Gallup Organization analizó las respuestas de más de dos millones de empleados de setecientas compañías de giros diversos, donde un factor que resultó crucial fue la productividad a partir de la relación de los empleados con su jefe inmediato, acentuada en individuos con niveles elevados de Inteligencia Emocional (Cherniss y Goleman, 2003).

Al hablar de las organizaciones, los niveles altos de Inteligencia Emocional pueden incidir en indicadores como la efectividad organizacional, las relaciones de trabajo y la comunicación interna entre colaboradores y directivos. Se ha sugerido que, en trabajadores con personal a cargo, los componentes de la Inteligencia Emocional clave son el conocimiento de sí mismo, el autocontrol y la escucha activa, los cuales favorecen no solo el clima organizacional desde un principio, sino que eventualmente brindan la posibilidad de consolidar un equipo competitivo para el mercado laboral a partir de la constante consecución de objetivos medibles y basados en planes formales de desarrollo (Mersino, 2007).

Aunque se han estudiado los factores que favorecen la Inteligencia Emocional y las relaciones de ésta con más variables al interior del centro de trabajo, el objetivo crucial de las organizaciones es implementarla correctamente en sus equipos de trabajo. A partir de un modelo escalonado, se ha postulado que un grupo de trabajo cuyos miembros logren desarrollar un sentido de identidad, eficacia y confianza en la organización que colaboran, son susceptibles de mejorar sus niveles de Inteligencia Emocional con técnicas específicas, como la retroalimentación periódica de los jefes inmediatos a sus colaboradores sobre las actividades realizadas satisfactoriamente, el contacto frecuente con el equipo, realizar actividades en conjunto en momentos de esparcimiento, fomentar la creatividad en la solución de conflictos, crear oportunidades para la interacción fuera del lugar de trabajo, participar en voluntariados como equipo o recordar la valía que cada miembro representa para la compañía. Estas técnicas, adecuadamente aplicadas, se traducen en conductas observables de participación, cooperación y colaboración que, a la postre, conducen a la organización a tomar mejores decisiones en sus niveles directivos, ofrecer soluciones más orientadas a los trabajadores y elevar sus niveles de productividad (Druskat y Wolff, 2001).

En el campo laboral, existen casos cristalizados donde la Inteligencia Emocional correctamente implementada conllevó a situaciones de éxito. En el presente texto vale la pena destacar un par de ellos dada la relevancia de las organizaciones en cuestión. Dentro de L'Oreal, los agentes de ventas seleccionados sobre la base de ciertas competencias emocionales superaron significativamente a los vendedores seleccionados mediante el antiguo procedimiento de selección de la empresa. Los primeros vendieron USD 91,370 más que los seleccionados tradicionalmente y sus ingresos netos fueron de

USD 2,558,360. Los vendedores seleccionados sobre la base de la Inteligencia Emocional también tuvieron un 63% menos de rotación durante el primer año que aquellos seleccionados de la manera típica. (Spencer, McClelland y Kelner, 1997).

En un contexto laboral en Australia, particularmente en el sector salud, se realizó un estudio que tenía como principal objeto investigar si existía una relación entre la Inteligencia Emocional y el bienestar y estrés laboral de un grupo de enfermeras. Los resultados confirmaron una relación significativa y además, dieron una evidencia adicional que indica que la Inteligencia Emocional funge como un factor clave para rescatar a los trabajadores de la salud del estrés laboral, aumentando así las probabilidades de su retención. (Karimi, Leggat, Donohue, Farrell, y Couper, 2013).

Por otro lado, en el sector público, la Fuerza Aérea de los Estados Unidos usó el Inventario de Competencia Emocional de Goleman para seleccionar al personal de Recursos Humanos y descubrió que los reclutadores más exitosos puntuaron significativamente más alto en las competencias de asertividad, empatía, felicidad y autoconciencia emocional. También se halló que, al usar la Inteligencia Emocional para seleccionar reclutadores, aumentaban casi tres veces su capacidad de predecir reclutadores exitosos. La ganancia inmediata fue un ahorro de \$ 3 millones anuales. Estas ganancias dieron como resultado que la Oficina de Contabilidad del Gobierno presentara un informe al Congreso, lo que llevó a solicitar que el Secretario de Defensa William Cohen ordenara a todas las ramas de las fuerzas armadas que adoptaran este procedimiento en el reclutamiento y la selección (Cherniss, 1999).

Dulewicz y Higgs (2003) parten de la idea de que los retos del siglo XXI demandan crecientemente la presencia de personas que los enfrenten mediante la ejecución de un

liderazgo efectivo. A partir de dicha premisa y de una investigación realizada en directivos del Reino Unido y del Museo de Arte Moderno The Broad en los Ángeles, California, lograron encontrar una alta relevancia en la consideración de competencias relativas a la Inteligencia Emocional en perfiles que ocupan dicho nivel jerárquico. A su vez, identificaron que entre más alta es la posición organizacional, mayor es el requerimiento de nivel de desarrollo de competencias propias de la Inteligencia Emocional.

Otro ejemplo claro en el que la consideración de la Inteligencia Emocional como elemento importante y factor decisivo para la incorporación de personas a su equipo de trabajo es la empresa trasnacional Nestlé. En su proceso de selección, en la tercera etapa de las cinco totales, se aplica un test llamado “Test de Juicio Situacional” en el cual el factor de habilidades sociales, en particular la comunicación efectiva y el establecimiento de redes profesionales son principales competencias a evaluar. En la siguiente etapa, mediante un Assessment Center, se ponen a prueba dichas habilidades para verificar su presencia.(Nestlé, 2018).

Como conclusión, Valls (1997), refiere que efectivamente es posible aplicar con éxito la Inteligencia Emocional en las tareas de dirección de personas en una empresa incluso en momentos y situaciones delicadas y sensibles; esto requiere del compromiso de directivos y empleados para profundizar el cumplimiento de estos aspectos: las causas de la inestabilidad laboral, la capacidad del personal directivo de guiar a los empleados que no rinden y el potencial del trabajador para rendir y tener una vida profesional satisfactoria.

CAPÍTULO 2. ENGAGEMENT (INVOLUCRAMIENTO) EN EL TRABAJO

Este capítulo tiene como objetivo aportar la información preliminar más relevante del Engagement, subrayar la interpretación y el uso del término en el contexto hispano, describir las definiciones fundamentales de los autores más reconocidos en la temática, con énfasis en las características que presentan las personas *engaged*; asimismo, se explica cómo se evalúa el constructo a partir de un instrumento con la correspondiente solidez estadística. Finalmente, se reporta la vinculación que el tema Engagement guarda con la Inteligencia Emocional.

2.1 Antecedentes

Es importante comenzar señalando que el abordaje del concepto Engagement presenta una barrera lingüística en la traducción del inglés al idioma español. La palabra se traduce literalmente como compromiso, pero en su aplicación en las organizaciones el concepto incluye diversas actitudes, creencias y conductas que van más allá de un simple compromiso, por lo que en el contexto hispano y en el presente trabajo, se entenderá por Engagement al estado total de involucramiento en el trabajo, considerando la cultura organizacional en la que colabora una persona (Omar y Urteaga, 2008).

A finales del siglo XX, Kahn (1990), investigador de la Universidad de Boston y uno de los autores pioneros en la temática de Engagement, presentó un estudio en el que lo conceptualizó como un estado de involucramiento completo de los colaboradores de una organización con sus roles de trabajo, tanto física, cognitiva y emocionalmente.

Continuando con su postulado, el teórico argumentó que en aquellos empleados comprometidos (o *engaged*) es mayormente probable encontrar conductas de trabajo proactivas y que requieren de un constante esfuerzo discrecional que en aquellos que no presentan Engagement.

Desde la década de los noventa, sobre todo en su última parte, la creciente globalización de la economía planteó un panorama nuevo a las organizaciones, pues al acentuarse la intensa apertura de los mercados, el incremento de la competitividad se presentó como una importante consecuencia. Por ello, el generar un nivel alto de vinculación entre los trabajadores y la cultura del centro de trabajo se ha convertido en un objetivo importante de las organizaciones en años recientes (Hofstede, 2001).

Hoy día, se confirma que el Engagement es considerado un pilar estratégico en las corporaciones líderes del mundo, ya que es asumido como una herramienta útil para las organizaciones que buscan ser competitivas y exitosas, pues atiende puntualmente el desarrollo de actitudes y habilidades, junto con las conductas positivas de los trabajadores (López, Guerrero y Navarro, 2014).

De acuerdo con la investigación de Bakker, Demerouti y Xanthopoulou (2011), el principal motivo por el que existe un creciente interés por parte de los académicos y gerentes en el concepto del Engagement es su valor predictivo del desempeño. El corte de la temática, en consecuencia, atiende fines organizacionales y en segundo plano académicos.

2.2 Definiciones

Aunque se han propuesto varias definiciones para el constructo de Engagement, la sugerida por Shaufeli y Bakker (2004) cuenta con la mayor difusión en el contexto académico y profesional, al presentarlo como un estado activo y positivo relacionado con el trabajo, compuesto por vigor, dedicación y absorción.

El vigor refiere a niveles altos de energía y resiliencia al desarrollar actividades del puesto de trabajo, la voluntad intrínseca de esforzarse por cumplir con dichas funciones, así como persistencia para enfrentar adversidades profesionales; en tanto, la dedicación es referida como un sentido de pertenencia, entusiasmo, orgullo e inspiración hacia la organización y la absorción se caracteriza, finalmente, por una concentración plena y satisfactoria con el rol laboral, mejorando el aprovechamiento del tiempo (Shaufeli, Salanova, Bakker y González-Roma, 2002)

En suma al aporte inicial de Kahn (1990),) diversos autores introdujeron el concepto tridimensional de Engagement, enfatizando los componentes físico, emocional y cognitivo con maneras accesibles de operacionalización (ej., *demuestro un alto nivel de energía al realizar mi trabajo* para ilustrar el apartado físico, *pongo toda mi pasión al efectuar una tarea* como ejemplo del componente emocional, o *desempeñar correctamente mis funciones me permite tener tiempo para resolver otros asuntos*) a manera de exponer el componente cognitivo (May, Gilson y Harter, 2004, p.19).

Otra concepción del Engagement en términos conductuales es la aproximación de Harter, Schmidt y Hayes (2002) al argumentar que, en un equipo de trabajo, los colaboradores engaged se involucran frecuentemente en las tareas con una actitud cooperativa y demuestran satisfacción en la ejecución y consecución de logros.

Se considera relevante tomar en cuenta la posible asociación errónea con otros conceptos, por lo cual es propicio destacar que el Engagement o involucramiento en el trabajo no debe confundirse con la adicción al trabajo por sí misma; así lo demuestran los resultados de la investigación de entrevistas profundas de Schaufeli et al (2001), que arrojó que aunque los empleados *engaged* pueden trabajar periodos largos de tiempo, carecen de la compulsión de trabajar indefinidamente, lo cual sucede en personas adictas al trabajo, también llamadas *workaholics*.

Se han propuesto un par de recursos que actúan como mediadores o conductores hacia el Engagement: los laborales y los personales (Bakker, 2011). Los primeros implican aspectos físicos, sociales y organizacionales que pueden reducir las demandas de trabajo y sus costos psicológicos y fisiológicos asociados; también auxilian al trabajador a ser funcional para la consecución de objetivos en su puesto de trabajo y a estimular su crecimiento personal, aprendizaje y desarrollo (Albrecht, 2010).

Por otro lado, los recursos personales refieren a autoevaluaciones positivas vinculadas con resiliencia y se enfocan en las aptitudes que tiene la persona para mantener el control de sus actividades y actitudes de manera satisfactoria para provocar un impacto tangible en el ambiente laboral (Hobfoll, Johnson, Ennis, y Jackson, 2003).

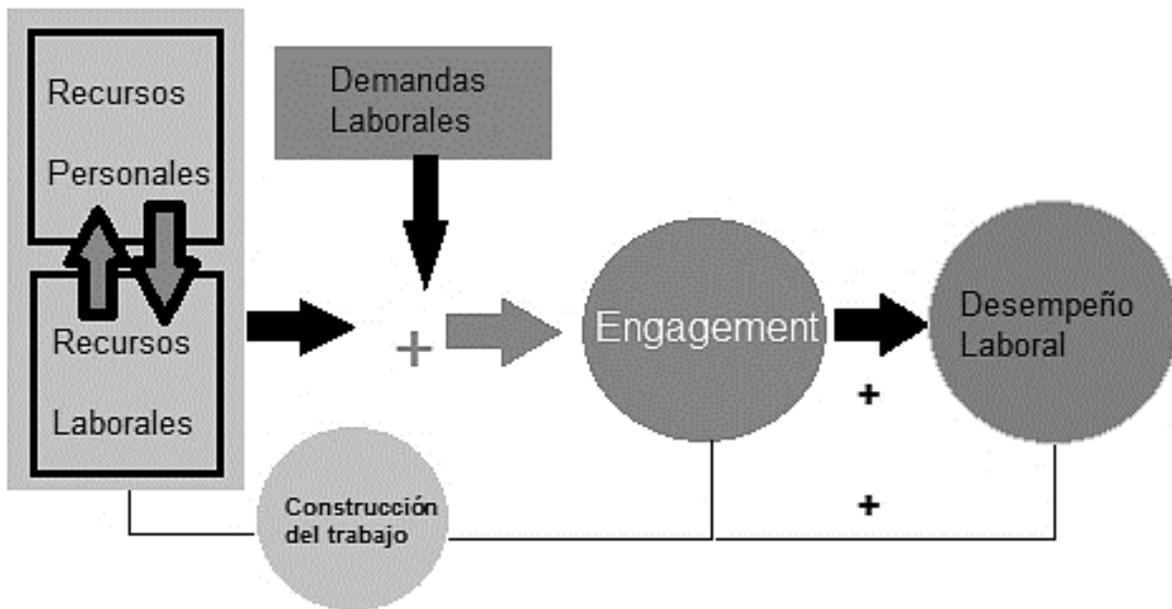


Figura 1. Modelo de Engagement de Baker y Demerouti, 2009.

Se presenta como un proceso cíclico, donde el trabajador se vale de recursos personales y laborales que se encuentran en una interrelación constante; a su vez, están orientados al cumplimiento de las demandas laborales que el puesto presenta constantemente. Si ambos factores se conjugan de manera positiva, la persona es susceptible de alcanzar un nivel notorio de engagement en el trabajo. En consecuencia, la presencia de este se encamina a facilitar un desempeño favorable en las actividades, lo cual finalmente permite que se complete el ciclo, cuando la persona alcanza un nivel donde influye directamente en su entorno laboral, beneficiando a la organización a través de cambios físicos o cognitivos que facilitan la consecución de metas. Esto ha sido llamado *job crafting* o construcción del trabajo (Wrzesniewski y Dutton, 2001).

2.3 Características de las personas involucradas (*engaged*)

Los empleados *engaged* pueden definirse como personas optimistas y autoeficaces; son capaces de manejar los eventos que afectan sus vidas y todo ello es consecuencia de la actitud positiva y alto nivel de actividad que presentan; estos

empleados crean satisfactoriamente su propia retroalimentación positiva. No obstante, también disfrutan de su tiempo libre y “a diferencia de quienes se obsesionan con su trabajo, no les nace ese impulso fuerte e irresistible por trabajar arduamente, porque para ellos trabajar es agradable” (Bakker et al, 2011, p. 136).

De igual manera, este tipo de colaboradores logran conectar energética y efectivamente en su función laboral, y lejos de contar con una percepción de su trabajo como un factor estresante y demandante, lo asumen como un reto favorable a su persona. También presentan una alta motivación y conductas de iniciativa personal que pueden maximizar el desempeño exitoso en sus tareas (López, Guerrero, y Navarro, 2014).

Salanova, Llorente, Chambel y Martínez (2011) en un estudio reciente, hallaron en personal portugués del sector salud, específicamente en el ramo de enfermería, una correlación directa en los indicadores de Engagement y el tipo de liderazgo transformacional, el cual es visible en aquellos colaboradores con las aptitudes necesarias para poder modificar positivamente las expectativas y motivaciones de su equipo de trabajo, y en consecuencia la percepción de estos sobre el ambiente laboral en que se desarrollan.

Como consultor de negocios y experto en el tema, Tredgold (2017) menciona que las organizaciones que se enfocan en alentar el involucramiento de sus empleados tienen mayores posibilidades de percibir diversos beneficios, entre ellos:

- 1) Mejor retención de talento: puesto que los colaboradores con mayores niveles de Engagement están menos predispuestos a renunciar a la organización, el ahorro en rotación de personal, incluidas las etapas de reclutamiento, inducción y capacitación al

puesto es significativo en comparación con aquellas compañías donde el personal presenta menores niveles de Engagement.

2) Incremento en la productividad: cuando los colaboradores perciben que el trabajo realizado impacta directamente en la productividad de la compañía, el bienestar y satisfacción laboral incrementan y en consecuencia, sucede lo propio con los niveles de Engagement.

3) Mayores ganancias: el mismo autor se vale del estudio efectuado por Towers Perrin en 2008, donde se identificó que aquellas empresas cuyos empleados presentaron niveles altos de Engagement obtuvieron un incremento de 19% en ganancias que aquellas donde estos niveles no se presentaron y, al contrario, perdieron un 19% respecto a sus competidores en un año.

4) Mejora en la reputación de la organización: el autor subraya la importancia de los empleados de una empresa pues, al ser sus representantes, lo que digan o expresen repercute directamente en la imagen pública de esta, desde el talento interesado en formar parte de su cultura hasta los clientes potenciales que pudiera generar.

5) Incremento en la satisfacción del cliente: en conexión con el argumento anterior, hace énfasis en que los tomadores de decisiones de una organización deben orientarse primero hacia sus empleados y después hacia sus clientes, puesto que un trabajador con Engagement que perciba un cuidado y seguimiento de sus superiores podrá orientarse con mayor efectividad hacia las necesidades de los clientes que posee. En otras palabras, para tener una excelente satisfacción en el cliente, se debe comenzar por la formación de equipos altamente involucrados.

6) Menor índice de ausencia por enfermedades: asimismo, argumenta que mientras mayor sea el nivel de Engagement en el personal, menor es la posibilidad de presentar ausencias por enfermedades, en promedio 3.5 días al año. Esto evita la sobrecarga de aquellos empleados que tienen mayor Engagement y, por ende, menores índices de ausencia, al cubrir eventualmente actividades ajenas a sus puestos, sumado al gasto en términos económicos que generan las ausencias por enfermedad.

7) Menor estrés: en un escenario laboral donde se presenten niveles de estrés saludables, las actividades y roles de los equipos son mayormente exitosas que aquellos en donde los niveles de estrés elevados potencian el riesgo de presentar Síndrome de Desgaste Ocupacional.

A partir de estas condiciones o factores que podrían verse favorecidos al contar con equipos altamente involucrados, o engaged, las organizaciones cuentan hoy día con mayores herramientas para la inversión en recursos tanto financieros como humanos, apuntando hacia una cultura organizacional que privilegie indicadores cruciales como el Engagement.

Por ello, es propicio considerar que el involucramiento es un elemento prioritario que desarrollar tanto en las personas como en las organizaciones en la actualidad, como se ha abordado previamente. Por un lado, los trabajadores con niveles elevados de Engagement pueden percibir beneficios en su esfera personal, de salud y profesional al presentarlo, mientras que la organización mejora su posicionamiento en el mercado y sus prácticas de desarrollo de capital humano al contar entre sus filas a personal con estas características. Es, en consecuencia, un beneficio mutuo que vale la pena tomar en cuenta en los planes de desarrollo de una compañía competitiva y a la vanguardia.

2.4 Medición del Engagement

En lo referente a la evaluación del constructo, el instrumento UWES (Utrecht Work Engagement Scale) es el más aplicado (Schaufeli y Baker, 2003). Es un inventario compuesto por 17 reactivos que miden los componentes de vigor, dedicación y absorción. Se ha validado en diversos países, incluido China (Yi-Wen y Yi-Qun, 2005), Finlandia, (Hakanen, 2002), Grecia (Xanthopoulou et al, s.f), Sudáfrica (Storm y Rothmann, 2003), España (Schaufeli et al., 2002) y Holanda (Schaufeli y Bakker, 2003).

En México, Villavicencio, Jurado y Aguilar (2014) realizaron la adaptación correspondiente en una muestra de 904 empleados, 56.5% del sexo masculino, de edades entre 18 y 66 años; el número de reactivos se actualizó a 12. El ajuste estadístico arroja los datos siguientes: $X^2=276.63$, $gl=51$, $p=0.000$, $RMSEA=0.07$, $cfi=.97$, $nfi=.96$, $rfi=.95$, $ifi=.97$, y $tli=.96$, reafirmando la solidez estadística obtenida en otras latitudes, específicamente en los análisis factoriales confirmatorios y el índice de consistencia interno de las tres dimensiones de vigor, dedicación y absorción

Sonnentag (2003) comenta que la validación del UWES podría no ser exitosa en todas las regiones donde se implemente; la razón principal no es la validez estadística sino las problemáticas de traducción de las metáforas que contiene la prueba. Schaufeli y Bakker (2003) han argumentado que la puntuación total para el concepto de Engagement podría ser más útil en la investigación empírica debido a la correlación de moderada a alta entre las dimensiones. A manera de confirmación estadística y conceptual -correlación media a alta de las subescalas- Schaufeli, Bakker y Salanova (2006) lograron adecuar una versión corta del UWES, con nueve reactivos que probaron contener evidencia para su validez internacional.

Un instrumento alternativo al UWES para la medición de Engagement es el Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) (Demerouti y Bakker, s.f.). Como su nombre lo indica, se desarrolló originalmente para el estudio del *Burnout* o Síndrome de Desgaste, pero incluye reactivos con contenido semántico similar al Engagement, tanto positivos como negativos y en consecuencia puede utilizarse para medir este último. (González-Roma et al., 2006).

Un reporte de la publicación Harvard Business Review (2013) aporta datos fundamentales sobre el impacto del Engagement en el mercado laboral con tendencias al futuro inmediato. De acuerdo con la investigación, aplicada a 568 empleados de distintas industrias, el 71% considera el Engagement como un factor muy importante para el alcance de metas organizacionales; en otro apartado, el 72% reportó que el reconocimiento brindado a los mejores empleados tiene un impacto significativo en sus niveles de Engagement. Sin embargo, solo el 24% de los encuestados consideraron que al interior de sus empresas existe Engagement, ya sea el percibido intrínsecamente como el observable en sus colegas.

Si bien no es un concepto fácilmente medible, el apoyo de indicadores, es decir, la comparación de tipos de datos para arrojar una mediana, puede apoyar en el estudio del Engagement (Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional, CINTERFOR).

Patel (2017) establece que el Engagement es redituable en beneficios para las organizaciones, puesto que, al cobrar relevancia en las recientes décadas, estas se han dado a la tarea de consolidar a sus equipos y hacerlos sentir engaged, contribuyendo en consecuencia con el logro de objetivos y mejora de procesos para su alcance. Aparte de

los impactos directos que un trabajador engaged pueda aportar desde su puesto, plantea que debe tomarse en cuenta el factor de retención de talento. Es más probable que una persona con niveles altos de Engagement se mantenga en colaboración con una compañía, evitando gastos elevados en rotación o contratación de personal a partir de una renuncia.

En comparación con otras organizaciones, aquellas exitosas promueven la consecución de Engagement en su interior, lo cual impacta en la percepción externa de la reputación de la compañía. Las investigadoras Flint y Vinberg (2015), del Chartered Management Institute del Reino Unido, publicaron en el portal de dicha entidad un resumen de empresas que en años recientes han apostado por invertir recursos humanos y financieros para fomentar el Engagement de sus asociados desde la cuna de la cultura organizacional. Sus datos arrojan que las empresas mejor valoradas en este rubro por los empleados son Google, American Express, John Lewis, Hyatt, Southwest Airlines y Virgin Mobile. La variable que los empleados consideraron más destacada por parte de sus empleadores, con la cual se generó un mayor Engagement, fueron respectivamente: transparencia, enfoque en comportamiento, empoderamiento, desarrollo de personal, propósito y escucha activa. Estos factores pueden ser contrastados con otras habilidades como la Inteligencia Emocional, lo cual se pretende en el presente trabajo.

La Organización Engage for Success (2016) publicó en su sitio web un caso de éxito afín a la presente investigación, donde se evidencia la trascendencia del Engagement. En 2013, 450 servidores públicos de Londres, particularmente de la Policía Metropolitana, puntuaron solo 35% en motivación por el trabajo y 42% en Engagement. Glenn Tunstall, encargado del departamento, implementó prácticas de Engagement con

el fin de mejorar los indicadores, que también se hallaron correlacionados con su rendimiento laboral.

En primer lugar, se dio a la tarea de ganar la confianza de su equipo. Lo logró atendiendo asuntos que mantenían estatus de *no resueltos* por las administraciones anteriores. La comunicación entre oficiales era defectuosa debido a la falla de la recepción de sus radios obsoletos, por lo que autorizó la compra de nuevos. Posteriormente, al notar que, en las juntas periódicas, los oficiales no entendían del todo las gráficas de desempeño con estadísticos, las sustituyó por ilustraciones y oraciones donde se resumían los logros del periodo y reconocían grupalmente a los mejores elementos. Por último, al notar que los oficiales más jóvenes habían mostrado los menores niveles de Engagement con sus supervisores, puntuando solamente en 27%, los invitó a participar en juntas con altos directivos, tomando en cuenta su opinión, necesidades y perspectivas de resolución de problemas, implementando aquellas votadas como viables y por ende generando una vinculación mucho mayor en las generaciones más jóvenes de policías. Aunado a todo ello, integró un equipo con los oficiales con niveles altos de liderazgo con el fin de que pudieran auxiliarlo a difundir su visión. A fines de 2016, los indicadores de Engagement alcanzaron el 70%, consolidando a esta dependencia como la mejor policía local del país.

2.5 Relación entre Inteligencia Emocional y Engagement

En México, no se han presentado publicaciones sobre la temática en el área de Psicología Organizacional orientada a las características psicológicas positivas de los trabajadores, como la Inteligencia Emocional y Engagement son. Sin embargo, en estudios realizados en otros países, se afirma que un trabajador con un nivel elevado de

Inteligencia Emocional presenta la habilidad para comprender a los demás, relacionarse socialmente, trabajar en equipo y comprometerse con la empresa en la que labore (López et al, 2014).

En un estudio sobre Inteligencia Emocional y vínculo laboral en trabajadores de un Centro de Asistencia Social, realizado en la Universidad de León, en Madrid, se encontró que en términos generales existe una relación significativa entre la Inteligencia Emocional y el Engagement. Así, la Inteligencia Emocional, entendida como la capacidad para adquirir habilidades o competencias para la adaptación de las demandas profesionales, potencia un estado mental positivo relacionado con el trabajo y ello repercute en la calidad asistencial y en la salud de la población atendida (Bermejo et al, 2012).

Por su parte, los resultados obtenidos tras la realización de un estudio sobre Inteligencia Emocional percibida en el profesorado de nivel primaria y su relación con los niveles de burnout y Engagement también en España, reflejan correlaciones positivas entre la Inteligencia Emocional percibida y el Engagement, es decir, mayores puntuaciones en Inteligencia Emocional se asociaron positivamente con mayores niveles de realización personal, así como con niveles más elevados de vigor, dedicación y absorción (Extremera y Peña, 2012).

En otras latitudes se ha investigado la relación del Engagement con la Inteligencia Emocional en servidores públicos. Un estudio realizado en Australia indicó que 193 oficiales de policía obtuvieron puntuaciones elevadas de Engagement e Inteligencia Emocional, reduciendo las posibilidades de caer en actos de corrupción. Los autores explicaron que al obtener dichos niveles satisfactorios durante la investigación, los oficiales también reportaron sentirse satisfechos con su trabajo y subjetivamente

calificaron su vida en un estado de bienestar. En este caso, se observó una correlación entre los niveles altos de Engagement e Inteligencia Emocional, los cuales se asociaron con la consecución de objetivos laborales a partir de la satisfacción y bienestar (Brunetto, Teo, Shacklock y Farr-Wharton, 2012).

En España, posteriormente se efectuó un estudio con 165 trabajadores de una empresa que tuvo como principal objetivo el analizar la relación entre el Engagement de los trabajadores y la Inteligencia Emocional, el cual se cumplió, ya que los hallazgos arrojaron que las tres dimensiones con las que presenta el compromiso (afectivo, de continuidad y normativo) tienen poder predictivo sobre la Inteligencia Emocional (Salvador-Ferrer, 2012). Sharma (2017) por su parte, confirmó correlaciones positivas entre edad y Engagement en un estudio aplicado a trabajadores hindúes de la industria de Tecnologías de la Información.

Otros estudios en el continente asiático han hallado también relaciones importantes entre Inteligencia Emocional y Engagement. Por ejemplo, en el personal del ejército de Indonesia se encontró una mejora de 23.2% en el desempeño de actividades inherentes a los diversos cargos por parte de aquellos participantes con mayores niveles de Inteligencia Emocional y Engagement en comparación con quienes obtuvieron puntajes bajos.

Por último, y en relación directa con la presente investigación, se efectuó en Venezuela, un estudio que vincula la Inteligencia Emocional con el desempeño laboral, tomando al Engagement como precursor de este último. La muestra se enfocó en mandos medios de instituciones públicas de educación superior. Los resultados indicaron que existe una correlación muy alta (0.9) entre las variables del estudio, donde los funcionarios poseen una idea realista de sus propias habilidades y una sólida confianza

basada en ellos mismos, son capaces de saber qué sienten en cada momento y utilizar esas preferencias para orientar la toma de decisiones (Araujo, 2007).

En la actualidad se ha demostrado que no solo los conocimientos, habilidades y experiencias bastan para medir la productividad y desempeño, por lo que existen nuevos parámetros para evaluar a las personas dentro de su ámbito laboral. Debido a ello, cada vez se le da más importancia al manejo de las emociones de uno mismo, a la relación que se establezca con los demás y al involucramiento del trabajador. (López, Guerrero y Navarro, 2014).

Si bien en términos generales la literatura ha identificado estadísticamente significativas entre los niveles de Inteligencia Emocional y Engagement, es importante destacar que ambos son susceptibles de mejora. Asimismo, es importante apuntar que tanto los beneficios organizacionales expuestos previamente (Tredgold, 2017) como las correlaciones halladas entre Inteligencia Emocional y Engagement, hasta el momento son insuficientes para establecer un valor predictivo entre ambos conceptos. Mientras que el nivel de uno puede ser inverso al otro, el factor clave para presentar conductas adaptativas en el contexto profesional es el balance constante en ambos índices.

CAPÍTULO 3. MÉTODO

El contenido del presente apartado incluye la justificación y planteamiento del problema y la pregunta de investigación. Asimismo, se detallan las hipótesis y variables consideradas en su análisis. Posteriormente se señalan las propiedades del estudio, así como los criterios de selección de la muestra. Tras una explicación puntual de los instrumentos ocupados para efectuar el estudio, se detalla el procedimiento seguido para la aplicación de este.

3.1 Justificación del Problema

Zunni (2010) señala que la Inteligencia Emocional se ha convertido en uno de los elementos claves para interpretar las interrelaciones personales dentro de las organizaciones, por lo que el cumplimiento de los objetivos fijados depende más que nunca de ese equilibrio emocional.

Por su parte, el Instituto Chileno de Psicología Positiva (s.f.) respalda la idea de que el engagement hoy en día es considerado un pilar estratégico en las organizaciones, ya que contribuye en gran medida a obtener el éxito a través de un alto grado de compromiso que tienen los trabajadores para cumplir sus tareas y alcanzar sus objetivos, así como también por la habilidad para trabajar en equipo, utilizar su creatividad y realizar un esfuerzo extra en el ámbito laboral (López et al., 2014).

A pesar de que se ha encontrado respaldo teórico suficiente para destacar la importancia e impacto positivo que ambos conceptos han cobrado en los entornos laborales actuales a nivel internacional, en México escasean las investigaciones en el campo de la psicología organizacional que contemplen la Inteligencia emocional y

Engagement como elementos esenciales en los trabajadores por ello, se considera que, en términos laborales, para el contexto mexicano actual, la presente investigación podría ser una referencia enfocada en delimitar los alcances y beneficios de la consideración e implementación de estos conceptos en entornos profesionales diversos.

Finalmente, tomando como base que la conducta de un Servidor Público debe regirse éticamente para el fortalecimiento de las instituciones públicas y el cumplimiento y cobertura de las necesidades de la sociedad (Secretaría de la Función Pública, 2015), resulta de interés saber si la Inteligencia Emocional y el Engagement funcionan como factores promotores o restrictores para que el servidor público ejecute sus funciones de manera efectiva y por ende cumpla con su papel.

3.2 Planteamiento del Problema

Teóricamente, existe evidencia que comprueba la vinculación de Inteligencia Emocional y Engagement como elementos relevantes en los perfiles de los trabajadores (Salvador-Ferrer, 2012; Araujo, 2007). Sin embargo, también se han encontrado en otras investigaciones resultados disímiles entre ambas variables (Zhu, Yun y Liu, 2015; Suehs, 2015). Por la influencia de estos constructos en escenarios profesionales, los antecedentes de la literatura y la justificación de la problemática, se planteó como principal tema de interés la siguiente pregunta de investigación: ¿Existe una correlación entre los niveles de Inteligencia Emocional y Engagement en trabajadores del sector público que ocupan mandos medios?

3.3 Hipótesis

Con base en los instrumentos aplicados en esta investigación, se plantean las siguientes hipótesis:

- Hipótesis de investigación (H_1) Existe una relación estadísticamente significativa entre los niveles de Inteligencia Emocional y Engagement en trabajadores del sector público que ocupan mandos medios.
- H_{01} . No existe una relación estadísticamente significativa entre los niveles de Inteligencia Emocional y Engagement en trabajadores del sector público que ocupan mandos medios.
- H_2 . Existe una relación estadísticamente significativa entre las dimensiones que conforman la variable de Inteligencia Emocional y entre las dimensiones que conforman la variable Engagement.
- H_{02} . No existe una relación estadísticamente significativa entre las dimensiones que conforman la variable de Inteligencia Emocional y entre las dimensiones que conforman la variable Engagement.
- H_3 . Existe una relación estadísticamente significativa entre los niveles de Inteligencia Emocional y la variable sociodemográfica de edad en los participantes.
- H_{03} . No existe una relación estadísticamente significativa entre los niveles de Inteligencia Emocional y la variable sociodemográfica de edad en los participantes.
- ❖ H_4 . Existe una relación estadísticamente significativa entre los niveles de Engagement y la variable sociodemográfica de edad en los participantes.
- ❖ H_{04} . No existe una relación estadísticamente significativa entre los niveles de Engagement y la variable sociodemográfica de edad en los participantes

3.4 Variables

En el desarrollo de la presente investigación se consideraron las siguientes variables:

- Variable Independiente: Inteligencia Emocional, cuya definición conceptual es abordada como la capacidad de reconocer los propios sentimientos y los de los demás, de motivación y de manejo adecuado de las relaciones interpersonales (Goleman, 1996). Sus dimensiones son: Inhibición de impulsos, Empatía, Optimismo, Habilidad Social, Expresión Emocional, Reconocimiento del Logro, Autoestima y Nobleza.
- Variable dependiente: Engagement, que conceptualmente se asume como un estado activo y positivo relacionado con el trabajo y sus actividades, conformado por los factores de vigor, dedicación y absorción (Shaufeli y Bakker, 2004).
- Variable sociodemográfica: edad, ya que investigaciones como la de Sharma (2017) Sharma (2017) han confirmado correlaciones positivas entre edad y Engagement.

Definición operacional de variables

- Inteligencia Emocional: Refiere a las respuestas registradas tras la resolución del cuestionario Perfil de Inteligencia Emocional 2000 de Cortés-Sotres, Barragán-Velásquez y Vázquez-Cruz, 2000.
- Engagement: Refiere a las respuestas registradas tras la resolución del instrumento de medición Utrecht Work Engagement Scale (UWES) en la adaptación mexicana (Villavicencio et al, 2014).

3.5 Participantes

La muestra se conformó por 50 trabajadores mexicanos de diversas entidades del sector público que ocupan un puesto de trabajo con jerarquía de mando medio.

3.6 Tipo de muestreo

El presente estudio se realizó con un método de muestreo no probabilístico intencional, pues la elección de casos depende de los criterios establecidos por los autores de la investigación (Hernández-Sampieri, 2010). Estos criterios de inclusión fueron ser servidores públicos y desempeñar un puesto de trabajo con nivel jerárquico intermedio de acuerdo con la institución donde labora cada participante. Todos ellos tienen o han tenido personal a cargo.

3.7 Tipo de estudio y diseño

Se llevó a cabo un estudio correlacional exploratorio, tras la aplicación del Inventario de Inteligencia Emocional 2000 (PIEMO-2000) y de la adaptación mexicana del Utrecht Work Engagement Scale (UWES) para conocer el grado de asociación existente de los datos obtenidos de ambos instrumentos en un contexto en particular. A su vez, examinar a profundidad el problema de investigación poco estudiado en México de acuerdo con la literatura revisada. (Hernández-Sampieri, 2014).

El diseño del presente estudio es transversal ya que se pretende analizar la incidencia e interacción de las variables Inteligencia Emocional y Engagement en un momento y espacio únicos. (Hernández-Sampieri, 2014).

3.8 Instrumentos

Para la medición de Inteligencia Emocional se ocupó el Perfil de Inteligencia Emocional, inventario desarrollado por investigadores del Instituto Nacional de Psiquiatría Ramón de la Fuente, del Hospital Psiquiátrico Dr. Samuel Ramírez Moreno de la Secretaría de Salud y la Universidad Intercontinental; respectivamente, Cortés, Barragán y Vázquez (2002).

Se analizaron sus características y entre sus bondades se encuentra que su diseño está planeado para la aplicación en población mexicana directamente; por esto, no fue necesario el proceso de adaptación cultural y se redujeron los eventuales sesgos que pudieran surgir en este. Cuenta con 161 reactivos organizados bajo un esquema de respuesta dicotómico (verdadero/falso) y su coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach puntúa en un valor de 0.958.

El inventario evalúa los siguientes factores: 1) inhibición de impulsos, 2) empatía, 3) optimismo, 4) habilidad social), 5) expresión emocional, 6) reconocimiento de logros, 7) autoestima y 8) nobleza. La confiabilidad de la escala se generó con el Coeficiente de Consistencia Interna Alfa de Cronbach. Para cada factor se obtuvieron los siguientes indicadores:

Inhibición de impulsos: 0.848; Empatía: 0.785; Optimismo: 0.857; Habilidad social: 0.768; Expresión emocional: 0.673; Reconocimiento del logro: 0.841; Autoestima: 0.834; Nobleza: 0.612 e Interescalas: 0.894. A continuación se explican:

1) Inhibición de impulsos: refleja la manera en que una persona ejerce control sobre sus propios impulsos, o las dificultades que enfrenta para controlar sus emociones al experimentar situaciones adversas o frustración en la realización de tareas en su

acontecer cotidiano. El factor está integrado por 25 reactivos: 14,15, 19, 20, 30, 41, 51, 53, 55, 57, 60, 64, 75, 88, 93, 98, 103, 107, 112, 113, 114, 117, 119, 123 y 145.

2) Empatía: capacidad de respuesta de los sujetos para sentir, comprender e identificar las vivencias o experiencias emocionales de los otros. Se compone por 17 reactivos: 5, 6, 17, 18, 29, 40, 74, 77, 89, 90, 95, 100, 106, 118, 128, 132 y 147.

3) Optimismo: se presenta como el estilo emocional seguro de los individuos para contender con la realidad. Sus 25 reactivos son: 10, 11, 25, 27, 33, 36, 37, 46, 58, 67, 78, 79, 81, 82, 83, 86, 91, 94, 101, 104, 105, 108, 115, 120, 121, 140, 143 y 151.

4) Habilidad social: muestra la capacidad de la persona para relacionarse con otras en un medio convencional; encuentran satisfacciones por medio de la convivencia con los demás y cuentan con habilidades peculiares que favorecen su interacción en diversos contextos, como familiar, laboral o social. Los 16 reactivos que lo componen son: 39, 42, 47, 49, 50, 62, 63, 65, 66, 85, 122, 125, 136, 144, 154 y 155.

5) Expresión emocional: indica la capacidad del sujeto para expresar sus emociones, afectos, y sentimientos ante las situaciones cotidianas, lo que equivale a tener habilidad personal para poner los sentimientos en palabras a fin de lograr ser comprendido. Tiene 14 reactivos distribuidos en los siguientes reactivos: 1, 3, 7, 9, 21, 28, 52, 59, 99, 135, 149, 150, 157 y 158.

6) Reconocimiento del logro: proporciona información sobre la capacidad de las personas para identificar las metas alcanzadas a lo largo de su vida familiar, laboral y social; la capacidad de reflexión y de autocrítica constructiva, así como de identificar y valorar las experiencias de su acontecer cotidiano. Tiene 24 reactivos organizados en las preguntas: 12, 13, 23, 24, 34, 35, 44, 48, 56, 68, 69, 70, 109, 126, 127, 131, 133, 137, 138, 139, 141, 146, 152 y 156.

7) Autoestima: refleja la capacidad que tienen los individuos para percibirse a sí mismos, y a la vez, de reconocer su competencia y autoeficacia. Los 27 reactivos del factor son: 2, 8, 16, 22, 31, 32, 45, 54, 61, 71, 72, 73, 76, 87, 96, 97, 102, 110, 111, 116, 124, 142, 153, 160 y 161.

8) Nobleza: apunta hacia una persona con rasgos benévolos y propositivos en sus relaciones interpersonales, sin interés por dominar a los demás. En esta escala se encuentran los reactivos 4, 26, 38, 43, 80, 84, 92, 129, 130, 148 y 159.

En cuanto al constructo de Engagement, se midió con la adaptación del Instrumento UWES (Utrecht Work Engagement Scale), de origen holandés. Este contiene 17 reactivos que estudian los factores componentes del engagement: vigor, dedicación y absorción, los cuales se conforman por seis, cinco y seis reactivos, respectivamente.

Su índice de confiabilidad es de 0.90 y su formato de respuesta es en escala tipo Likert (de 1=nunca a 7= siempre). El proceso de adaptación mexicano, tras la ejecución de pruebas de confiabilidad, análisis discriminatorio y análisis factorial exploratorio, arrojó un Alfa de Cronbach de 0.095, estadísticamente sólido. El ajuste estadístico indicó lo siguiente: $X^2=276.63$, $gl=51$, $p=0.000$, $RMSEA=0.07$, $cfi=.97$, $nfi=.96$, $rfi=.95$, $ifi=.97$, y $tli=.96$ (Villavicencio, Jurado y Aguilar, 2014).

Asimismo, para la aplicación en población de México se eliminaron los reactivos 1, 3, 4, 9 y 15, quedando 12 reactivos organizados de la forma siguiente a partir de sus factores:

1) Vigor: implica altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, así como el deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando, incluso cuando se presentan dificultades. Sus reactivos respecto a la versión original son 2, 5, 7, 8, 10 y 13.

2) Dedicación: consiste en una alta implicación laboral junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. En la versión original sus reactivos son el 11, 12 y 17.

3) Absorción: se produce cuando la persona está totalmente concentrada en su labor, cuando el tiempo le pasa rápidamente y presenta dificultades a la hora de desconectarse de lo que está realizando, debido al alto nivel de gozo y concentración que experimenta. La escala original contempla los reactivos 6, 14 y 16.

Tras la organización necesaria de los reactivos por el proceso de adaptación al contexto mexicano, las 12 preguntas se ordenan de la siguiente manera:

1= R2, 2=R10, 3=R7, 4=R5, 5=R8, 6=R13, 7=R17, 8=R11, 9=R12, 10=R6, 11=R14 y 12=R16.

R*= Reactivo de la versión original.

3.9 Procedimiento

En primera instancia, se efectuó la búsqueda de personas que se ajustaran a los criterios de inclusión de la muestra con el fin de proporcionarles información general del motivo del estudio y considerando una posible respuesta favorable en torno a su participación.

Cuando accedieron a colaborar en el estudio, se enfatizó que las respuestas proporcionadas, así como sus datos personales, serían tratadas con discreción y que serían de carácter confidencial. También se entregó un documento de consentimiento informado para asegurar la participación voluntaria de la muestra. En un segundo momento, se preguntó el formato en que preferían responder a ambos instrumentos (PIEMO-2000 y UWES), siendo posible realizarlo físicamente o vía electrónica.

Si la persona prefería ejecutar los perfiles presencialmente, se agendó una fecha, horario y lugar para la aplicación. La versión impresa incluye los cuadernillos de reactivos y hojas de respuesta de ambos instrumentos, siendo necesario solamente un lápiz para su relleno.

Los participantes que solicitaron recibir el material vía Internet, se les envió a su correo electrónico laboral el enlace correspondiente con las pruebas. Esta versión es la misma que la original, organizada y recopilada vía Formularios Google. Se explicaba con claridad que el tiempo aproximado de respuesta era de aproximadamente 15 minutos, siendo necesaria una conexión estable a la red, un dispositivo fijo o móvil con acceso a Internet y estar en un ambiente sin ruido y propicio para concentrarse en la tarea.

Posteriormente, para la consecución del resto de la muestra, algunos de los participantes refirieron los instrumentos a sus contactos más cercanos que también cumplieran con los criterios de inclusión; en esta fase, por las facilidades que implica, solamente se realizó la aplicación en su formato digital. En ambos casos, se agradeció la participación de cada persona, manteniendo un canal de comunicación abierto ante cualquier duda, sugerencia o comentario; a aquellas personas con el interés de conocer el resultado de la investigación, les fue enviado por correo un documento al respecto.

Después, los datos obtenidos de las pruebas se vaciaron en Excel para generar los estadísticos descriptivos. Enseguida fueron analizados en el paquete estadístico SPSS versión 21 para realizar el análisis de estadística inferencial (Pearson y regresión lineal).

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

El propósito de la presente investigación fue hallar si existe una relación estadísticamente significativa entre los constructos de Inteligencia Emocional y Engagement en servidores públicos con mandos medios. En este capítulo se reportan los resultados que los datos arrojaron a partir del análisis estadístico descriptivo e inferencial.

4.1 Estadística Descriptiva

Características sociodemográficas de la muestra

Se conformó por 50 servidores públicos que ocupan un puesto con jerarquía de mando medio. Las variables sociodemográficas que se contemplaron en el estudio son sexo, edad y escolaridad. Sin embargo, debido a la disparidad de la muestra en términos de sexo y escolaridad, sólo se analizó estadísticamente la variable edad.

Sexo: La muestra se conformó por 14 mujeres (28%) y 36 hombres (72%).

Edad: El rango de edad de la muestra fue de 24 a 72 años. El número intermedio de esta variable fue $Me=44$; por otro lado, la edad más frecuente fue $Mo= 44$. Finalmente, se obtuvo una media de 45 años.

Escolaridad: Del total de participantes, 4 (8%) cursaron hasta el nivel bachillerato, 28 (56%) finalizaron el nivel licenciatura y 18 (36%) cuentan con estudios de posgrado.

4.2 Estadística Inferencial

Se calificaron los instrumentos Perfil de Inteligencia Emocional 2000 (PIEMO 2000) y UWES adaptado a población mexicana. El PIEMO 2000 cuenta con 161 reactivos, cuya puntuación mínima de 55 (muy baja), 100 (promedio) y máxima de 130 (muy alta) indican el Coeficiente Emocional. Los siguientes son los puntajes obtenidos por la muestra en conjunto con los estadísticos descriptivos de la prueba:

Tabla 1

Estadísticos descriptivos y puntuación total del Perfil de Inteligencia 2000 (PIEMO 2000)

Inteligencia Emocional	Estadístico	Error típ.
Media	112.08	1.125
Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	109.82
	Límite superior	114.34
Media recortada al 5%	112.22	
Mediana	113.00	
Varianza	63.300	
Desv. típ.	7.956	
Puntaje Mínimo	94	
Puntaje Máximo	128	
Rango	34	
Amplitud intercuartil	11	
Asimetría	-.308	.337
Curtosis	-.281	.662

Enseguida se demuestra gráficamente la distribución de frecuencias para las calificaciones obtenidas por la muestra:

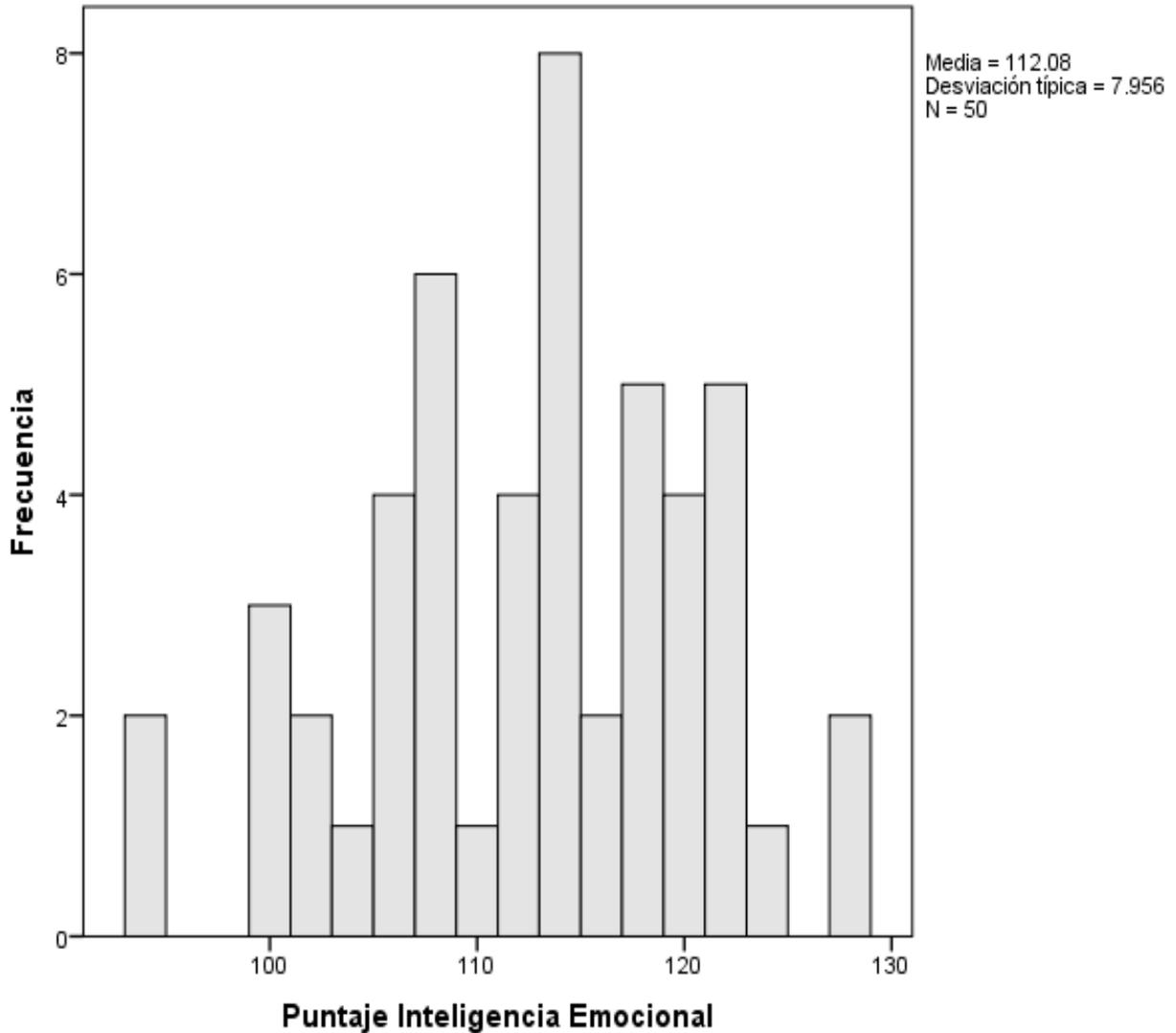


Figura 4. Representación gráfica del puntaje total de Inteligencia Emocional. Se aprecia una distribución normal con una media de 112.08.

Por otro lado, el cuestionario UWES adaptado a población mexicana tiene 12 reactivos; su puntuación mínima de 0.8 y máxima de 6 permiten identificar el nivel de Engagement. Estos son los resultados de los participantes del estudio:

Tabla 2

Estadísticos descriptivos y puntuación total del Cuestionario UWES para población mexicana

Engagement	Estadístico	Error típ.
Media	4.4880	.10043
Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	4.2862
	Límite superior	4.6898
Media recortada al 5%	4.4971	
Mediana	4.5000	
Varianza	.504	
Desv. típ.	.71011	
Puntaje Mínimo	2.60	
Puntaje Máximo	5.91	
Rango	3.31	
Amplitud intercuartil	-.189	.337
Asimetría	.051	.662
Curtosis	5.1736	.09747

A continuación, se presenta visualmente la distribución de frecuencias obtenidas por los participantes a partir del puntaje total en el instrumento UWES:

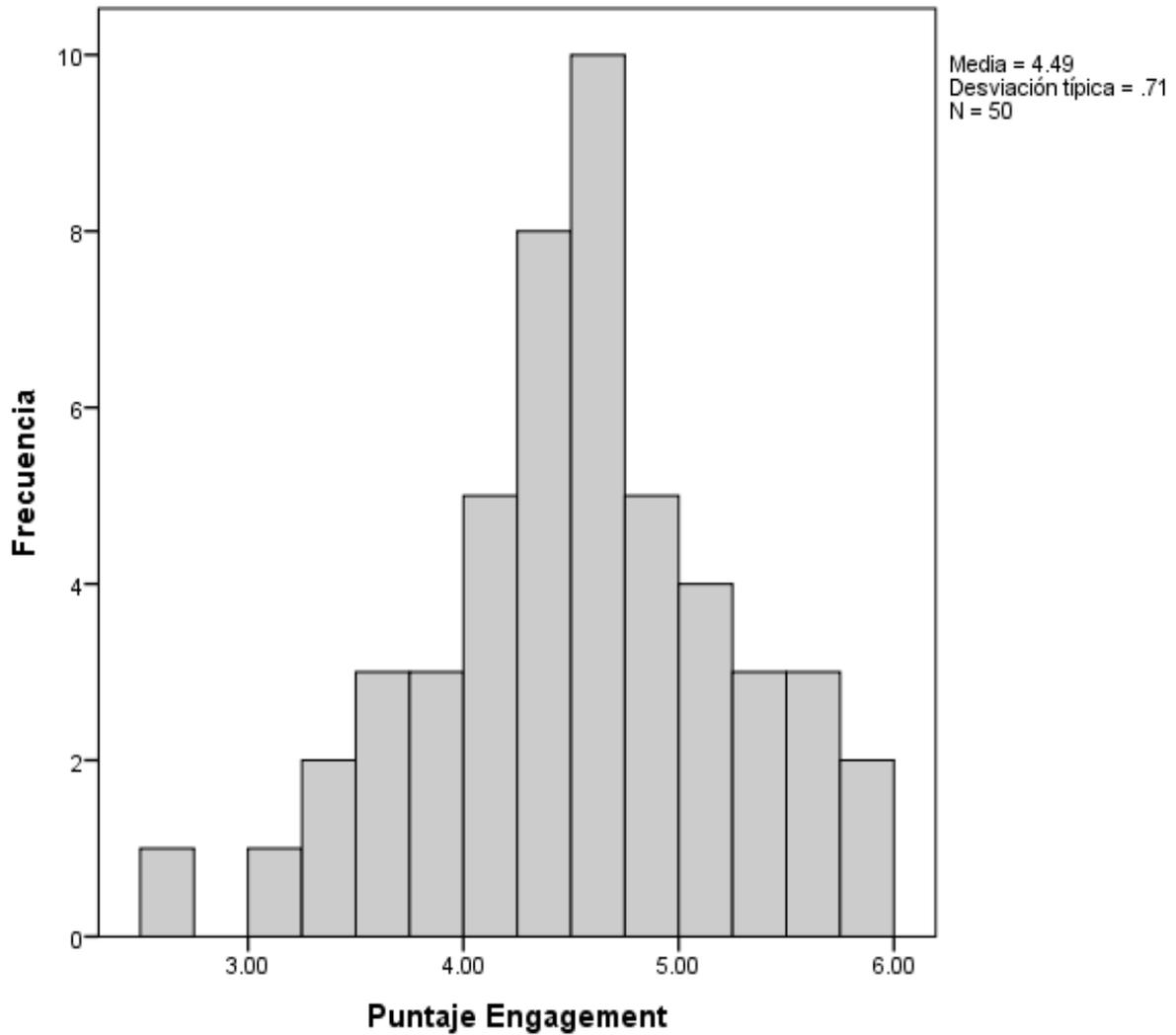


Figura 5. Representación gráfica del puntaje total de Engagement. Se aprecia igualmente una distribución normal con una media de 4.49.

Para identificar el nivel de relación entre Inteligencia Emocional y Engagement, se ejecutó un análisis correlacional. La ventaja de los estudios correlaciones radica en que permiten conocer la forma en que una variable podría comportarse al ser comparada con otras variables o conceptos afines (Baena, 2014).

Se empleó la Correlación Producto Momento de Pearson con los datos de los niveles totales de Coeficiente Emocional y de los niveles totales de Engagement. Se identificó un resultado de -0.190^* , es decir, una correlación negativa muy débil con significancia bilateral de 0.05 (Hernández-Sampieri, 2014) en los servidores públicos con mandos medios que fueron evaluados en la presente investigación; al obtener una correlación muy débil se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, no se halló correlación estadísticamente significativa en la muestra estudiada. La Tabla 3 demuestra los datos analizados.

Tabla 3

Correlación entre Inteligencia Emocional y Engagement

Variable	1	2
1. Inteligencia Emocional	1	
2. Engagement	-0.190^*	1

Nota: La significancia bilateral al 0.05% es de 0.186

Se efectuó también una correlación de las dimensiones que componen a ambas variables con el fin de explorar con mayor amplitud las posibles relaciones entre estas. Algunos de los resultados fueron estadísticamente significativos; sin embargo, se rechaza la hipótesis nula, la cual considera que existe una correlación entre todas las variables.

Tabla 4

Correlación por factores de las variables de Inteligencia Emocional y Engagement

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Inteligencia Emocional											
1. Inhibición de impulsos											
2. Empatía	0.168										
3. Optimismo	0.506**	0.324*									
4. Habilidad Social	0.184	-0.021	0.170								
5. Expresión Emocional	0.398**	0.187	0.544**	0.297*							
6. Reconocimiento del Logro	0.249	0.290*	0.384**	0.412**	0.359*						
7. Autoestima	0.489**	0.186	0.630**	0.353*	0.652**	0.212					
8. Nobleza	0.500**	0.149	0.216	-0.077	0.059	0.142	0.129				
Engagement											
9. Vigor	0.092	-0.106	0.050	-0.151	0.141	0.090	0.076	0.127			
10. Dedicación	0.045	-0.109	-0.309	0.209	0.044	-0.055	0	0.009	0.009		
11. Absorción	-0.071	-0.041	-0.203	-0.162	-0.282	-0.309	-0.127	-0.045	-0.045	0.545**	

De la tabla anterior, se identifican las siguientes correlaciones entre las dimensiones de Inteligencia Emocional y Engagement: Optimismo y Dedicación (-0.309*) con correlación negativa débil al nivel de significancia de 0.05; para Optimismo y Absorción se ubicó en -0.283*, que de igual manera representa un nivel de correlación negativo débil con significancia al 0.05; en el caso de Expresión emocional y Absorción se obtuvo un índice de -0.282*, lo cual la ubica en el rango de correlación negativa débil a partir del 0.05 de significancia. Finalmente, los factores de Reconocimiento del Logro y Absorción se ubicaron con una correlación negativa de -0.309*, con lo cual se ubica entre el rango débil y medio al 0.05 de nivel de significancia (Hernández-Sampieri, 2014).

También se efectuó un análisis para identificar si existe una correlación entre el constructo de Inteligencia Emocional y la variable sociodemográfica edad. No existe una relación estadísticamente significativa entre ambos (0.069), es decir, es nula (Hernández-Sampieri, 2014), lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, como se muestra a continuación:

Tabla 5

Correlación entre Inteligencia Emocional y la variable sociodemográfica edad

Variable	1	2
1. Edad	1	
2. Inteligencia Emocional	.069	1

Asimismo, se analizaron las posibles relaciones entre el constructo de Engagement y la variable sociodemográfica edad; se halló una correlación positiva oscilante entre débil y media (0.329*) a partir de nivel de significancia 0.05, confirmando la hipótesis nula (Hernández-Sampieri, 2014), como es demostrado en los siguientes los resultados:

Tabla 6

Correlación entre Engagement y la variable sociodemográfica edad

Variable	1	2
1. Edad	1	
2. Engagement	0.329*	1

Nota: La significancia (0.05) indicó un nivel de 0.20.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Taller de Desarrollo de Inteligencia Emocional para la Solución Efectiva de Conflictos en Equipos de Trabajo

En respuesta a los resultados encontrados en los apartados previos, y en consideración de que los niveles de Inteligencia Emocional son susceptibles de ser desarrollados (Goleman, 1996), se plantea a continuación una propuesta de intervención; esto, a través de un taller orientado a la implementación de los conceptos provenientes de la temática, cuya realización permita impactar positivamente en contextos laborales propios de los equipos integrados por servidores públicos con mandos medios, aunado al fortalecimiento de habilidades blandas, como el liderazgo y la comunicación efectiva, que en conjunto, puedan influir en el incremento de los niveles de Engagement. El eje que enmarca esta propuesta se vale de las fases de 1) diagnóstico, 2) formación, 3) sensibilización y promoción y 4) evaluación y seguimiento.

5.1 Diagnóstico

En este punto, se parte del supuesto que la Detección de Necesidades de Capacitación se puede efectuar tras la aplicación del PIEMO-2000 (Cortés, Barragán y Vázquez, 2002) como criterio inicial para recibir la formación correspondiente en caso de que los puntajes reflejen niveles medios a bajos.

5.1.1 Justificación de la acción formativa

Teóricamente se ha demostrado que la Inteligencia Emocional funge como un factor relevante para la efectividad organizacional, las relaciones de trabajo y la comunicación interna entre colaboradores y directivos (Mersino, 2007); a su vez, la

literatura respalda que una de las principales causas de fracaso en los colaboradores recae en deficiencias en la competencia emocional (Sánchez-Burks, 2014).

A partir de lo citado, y con el fin de mejorar la efectividad para enfrentar problemáticas dentro del entorno laboral, que a su vez promueva la obtención de resultados individuales y colectivos, se propone una solución formativa que contempla el mejoramiento de las habilidades blandas antes mencionadas.

5.1.2 Necesidad específica

Pese al conocimiento técnico que los servidores públicos pueden tener para cumplir con las funciones adscritas a su puesto, la falta de herramientas derivadas de la Inteligencia Emocional conllevaría a la presencia de dificultades en la gestión efectiva de emociones con sus colegas en el marco de la solución efectiva de problemas, sean homólogos, superiores o subordinados.

5.2 Formación

A partir del diagnóstico inicial, se detalla continuación el plan de intervención por medio de una carta descriptiva que incluye: Objetivos, temas, dinámicas/técnicas, descripción, materiales y datos generales.

Taller de Desarrollo de Inteligencia Emocional para la Solución Efectiva de Conflictos en Equipos de Trabajo

Duración: 9 hrs.		N° de sesiones: 3		Lugar: Institución correspondiente	
N° máximo de participantes: 20 N° mínimo de participantes: 10		Perfil de participantes: Servidores públicos con mandos medios		Formación de aula: Herradura	
Objetivo General		Al finalizar el taller, el participante explicará las ventajas de desarrollar la Inteligencia Emocional para resolver situaciones de conflicto en equipos de trabajo, tomando como referencia la información revisada durante el evento.			
SESIÓN 1					
Tema 1: Fundamentos de la Inteligencia Emocional			Objetivo: Al finalizar el tema, el participante identificará por escrito los elementos teórico-conceptuales que dan fundamento al constructo de Inteligencia Emocional, tomando como base lo revisado en el taller.		
Duración	Subtemas/ Actividad	Dinámica/ Técnica	Descripción	Materiales	Evaluación
5 min	Bienvenida		Presentación del instructor y semblanza curricular por parte de un representante de la institución.		
15 min	Evaluación inicial		Los participantes resolverán la evaluación inicial.	Hojas blancas Bolígrafo	
25 min	Presentación de los participantes	Presentación con colores	El instructor repartirá aleatoriamente tarjetas de dos colores y los participantes se reunirán con aquellos de tarjeta del mismo color. Se les solicitará que en la tarjeta escriban las reacciones que tienen al enfrentar situaciones de conflicto en sus equipos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> Hojas de 2 diferentes colores 	Individual: solicitar aleatoriamente a una persona la mención del nombre de un participante.

			<p>Posteriormente, discutirán en pareja estas situaciones hasta la señal del instructor, presentándose entre ellos con datos como nombre y ocupación.</p> <p>Al final, cada persona presenta ante el grupo a su pareja.</p>		
5 min	Presentación del tema y objetivo general		El facilitador dará una breve introducción del tema y solicitará la participación de una persona para leer el objetivo general.	<ul style="list-style-type: none"> Laptop Proyector 	Solicitar a los capacitados la anotación del objetivo general en el manual del participante con sus propias palabras.
5 min	Presentación de lineamientos del taller		El instructor leerá ante el grupo los acuerdos de convivencia, así como la forma de evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> Laptop Proyector Cartulinas 	Grupal: El instructor observará la correcta comprensión de las reglas generales en los asistentes
5 min	Repartición personificadores		El instructor repartirá personificadores a cada participante y les solicitará que escriban su nombre.	<ul style="list-style-type: none"> Personificadores de cartón. Plumones 	
20 min	1.1 Inteligencia Racional e Inteligencia Emocional	Expositiva	El instructor explicará la definición de cada constructo así como su relación entre sí.	<ul style="list-style-type: none"> Laptop Proyector Diapositivas 	Individual: el formador proyectará una pregunta de opción múltiple y los participantes registrarán su respuesta en el manual del participante. Se cotejará la respuesta correcta con el formador.
30 min	1.2 Funciones adaptativas de	Expositiva Corrillos	El instructor explicará los conceptos y	<ul style="list-style-type: none"> Laptop 	Individual: facilitador solicitará que cada persona

	las emociones y sentimientos		<p>funciones de las emociones y sentimientos a través de ejemplos cotidianos.</p> <p>Posteriormente, pedirá que los participantes se reúnan en equipos para que realicen una lista con ejemplos de acciones que reflejan un manejo adaptativo y desadaptativo de emociones.</p> <p>Después, el instructor pedirá que un representante de cada equipo diga su lista ante el grupo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector • Diapositivas • Rotafolios • Plumones 	anote su reseña sobre la actividad en una hoja.
25 min	1.3 Beneficios de desarrollar la Inteligencia Emocional	Video debate	<p>El instructor proyectará el video: "Seis beneficios de la inteligencia emocional". Después, pedirá la participación de algunos capacitandos para que compartan las ideas del video que detectaron como esenciales.</p> <p>El instructor dará una breve conclusión del tema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Laptop • Proyector • Video 	Grupal: el instructor observará en el transcurso del video las reacciones de los participantes ante el video.
Tema 2: Dimensiones de la Inteligencia Emocional		Objetivo: Al finalizar el tema, el participante identificará mediante un mapa conceptual las cinco dimensiones de la Inteligencia Emocional, tomando como referencia el modelo de Daniel Goleman.			

Duración	Subtemas/Actividad	Dinámica/Técnica	Descripción	Materiales	Evaluación
45 min	2.1 Autoconocimiento 2.2 Autorregulación 2.3 Motivación 2.4 Empatía 2.5 Habilidades sociales	Lectura comentada Mapa mental	El instructor organizará al grupo en cinco equipos y pedirá que lean de su manual las cinco dimensiones de la Inteligencia emocional propuesta por Daniel Goleman. Una vez terminada la lectura, pedirá que cada equipo realice un mapa mental sobre la temática. Posteriormente, solicitará expongan ante el grupo su mapa mental. El instructor deberá dar una retroalimentación al término de cada exposición.	<ul style="list-style-type: none"> Manual del participante Rotafolios Plumones 	Individual: el facilitador proyectará una pregunta con palabras faltantes por cada tema. Los participantes registrarán su respuesta en el manual y para concluir, el instructor compartirá las respuestas correctas.

SESIÓN 2

Tema 3: Trabajo en equipo		Objetivo: Al finalizar el tema, el participante aplicará a través de un ejercicio práctico las habilidades de trabajo en equipo para resolver un problema de manera colectiva, teniendo como referencia el material estudiado en el taller.			
Duración	Subtemas/Actividad	Dinámica/Técnica	Descripción	Materiales	Evaluación
15 min	3.1 Definición y características del trabajo en equipo	Expositiva	El instructor explicará qué es el trabajo en equipo y a través de imágenes ilustrará sus características.	<ul style="list-style-type: none"> Laptop Proyector Diapositivas 	Grupal: el capacitado solicitará al grupo la clasificación verbal de algunas imágenes de acuerdo con el contenido teórico.

30 min	3.2 Habilidades para trabajar en equipo	Construyendo un robot	<p>El instructor reunirá al grupo en equipos y les repartirá a cada uno una bolsa con piezas de colores que embonan entre sí (tipo Lego).</p> <p>El instructor dirá que el objetivo de la actividad es que construyan un robot utilizando todas las piezas de la bolsa, para ello, deberán elegir a una persona, la cual será la única que pueda manipular las piezas y construir, los demás miembros del equipo sólo podrán dar instrucciones. Las condiciones de dicha actividad serán que no debe sobrar ninguna pieza, el robot debe sostenerse por sí solo y su culminación debe de ser en un tiempo máximo de 15 minutos.</p> <p>Al finalizar la actividad, cada equipo deberá de dar su conclusión sobre las habilidades que necesarias para concretar el objetivo. El instructor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Piezas de plástico de colores tipo Lego • Bolsas de tela negra • Cronómetro 	<p>Grupal: mediante registros observacionales en un formato impreso, el facilitador registrará las conductas de los participantes al trabajar en equipo.</p>
--------	---	-----------------------	--	---	--

			complementará cada participación.		
20 min	3.3 Problemas comunes del Trabajo en Equipo	Lluvia de ideas.	<p>El instructor lanzará a los participantes la siguiente pregunta ¿Qué problemas han tenido cuando realizan un trabajo en equipo?</p> <p>Los participantes contestarán a la pregunta y cada respuesta será anotada por el instructor en un pintarrón.</p> <p>Una vez finalizado el ejercicio se llegará a una conclusión colectiva sobre los problemas más recurrentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pintarrón • Plumones 	Grupal: el instructor identificará las respuestas de los participantes durante la lluvia de ideas y retroalimentará en caso necesario.
30 min	3.4 Formación de equipos de alto rendimiento	Expositiva Estudio de caso	<p>El instructor expondrá los elementos que caracterizan a los equipos de alto rendimiento, las estrategias para su conformación y ejemplos de éxito.</p> <p>Tras ello, por equipos se les asignará un caso cuyo contenido propicie la creación de un equipo de alto rendimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Laptop • Proyector • Diapositivas • Casos impresos 	Individual: el participante llenará un espacio del manual donde refleje dos aprendizajes que haya obtenido de la actividad de estudio de caso.

			Al finalizar, un representante de cada equipo compartirá su propuesta. El instructor retomará las propuestas y dará una conclusión general.		
Tema 4: El conflicto		Objetivo: Al finalizar el tema, el participante pondrá en práctica las estrategias y tácticas de solución de conflictos revisadas en el taller, para resolver efectivamente casos de conflicto dentro de equipos de trabajo.			
Duración	Subtemas/Actividad	Dinámica/Técnica	Descripción	Materiales	Evaluación
20 min	4.1 Naturaleza y origen de los conflictos 4.2 Dinámica del conflicto	Expositiva Lectura	El instructor solicitará que de manera individual los participantes lean los temas 4.1 y 4.2 de su manual. Después, hará un breve repaso sobre la temática y ofrecerá apoyo para la resolución de dudas.	<ul style="list-style-type: none"> Manual del participante 	Individual: En esta sección, los participantes esperarán la señal del instructor para resolver tres preguntas de opción verdadero-falso tras la lectura de los temas
25 min	4.3 Tipos de conflicto	Estampas	Se dividirá en dos partes al grupo. El capacitador repartirá diversas imágenes que ilustren los tipos de conflicto y solicitará que las coloquen en el pintarrón, previamente seccionado. En grupo, discutirán la razón de cada	<ul style="list-style-type: none"> Estampas Pintarrón Plumones Cinta adhesiva 	Grupal: el instructor registrará en un formato predefinido las respuestas durante la actividad por equipos. Señalará aquellas respuestas correctas y erróneas.

			<p>elemento colocado.</p> <p>Al final, el instructor dará un fundamento teórico y corregirá aquellas estampas mal colocadas.</p>		
40 min	4.4 Estrategias y tácticas para la solución del conflicto	Dramatización	<p>El instructor repartirá a los participantes una situación que actuarán frente al grupo por equipos. Cada equipo ideará la mejor forma de resolver el conflicto a partir de las estrategias y tácticas proporcionadas.</p> <p>En grupo, se compartirán los comentarios sobre las diferencias percibidas entre las maneras de abordar el conflicto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Situaciones impresas 	Individual: El instructor incluirá en el manual del participante dos preguntas generales que exploran la identificación correcta de formas de resolver conflictos. Tras la dinámica, los participantes las responderán individualmente

SESIÓN 3

Tema 5: Impacto de la Inteligencia emocional en el desarrollo de competencias blandas.		Objetivo: Al finalizar el tema, el participante demostrará mediante casos prácticos la utilidad de la Inteligencia Emocional para mejorar las competencias gerenciales de los servidores públicos que ocupan mandos medios.			
Duración	Subtemas/Actividad	Dinámica/Técnica	Descripción	Materiales	Evaluación
30 min	5.1 Comunicación asertiva	Expositiva Compartiendo mi experiencia	<p>El facilitador presentará las bases teóricas de la comunicación asertiva.</p> <p>Posteriormente, cada participante</p>	<ul style="list-style-type: none"> Laptop Proyector Diapositivas 	Grupal: al escuchar cada participación, el formador evaluará la correcta interpretación de la información teórica

			<p>compartirá con el grupo una experiencia personal o profesional en la que no haya utilizado de forma correcta los componentes de la comunicación asertiva, así como las consecuencias que esto haya generado.</p> <p>Finalizarán reflexionando sobre las ventajas y la relación con Inteligencia Emocional que la información proporcionada en este apartado pudiera brindar para el futuro inmediato.</p>		
40 min	5.2 Negociación	Lectura Role Playing	<p>Los participantes leerán en voz alta y por turnos los elementos teóricos de la negociación desde su manual. El instructor hará intervenciones breves para profundizar algunos puntos leídos.</p> <p>Los asistentes recibirán aleatoriamente un rol a desempeñar, donde se ponga en escena una situación de negociación de aumento de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manual del participante • Tarjetas con roles 	Individual: En el manual, los participantes relacionarán columnas con los elementos confirmadores de una negociación.

			<p>suelo en el contexto laboral.</p> <p>Una vez representado el acto, el resto del grupo verterá sus opiniones sobre el tema y sobre su acercamiento al tema de Inteligencia Emocional.</p>		
25 min	5.3 Liderazgo	Video	<p>El instructor proyectará el video "Cómo los grandes líderes inspiran la acción".</p> <p>Después, solicitará la participación de algunas personas a través de una pelota que aleatoriamente rotará para que compartan las reflexiones del video y las relaciones que encuentran con la Inteligencia Emocional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Laptop • Proyector • Video • Pelota participativa 	Individual: para evaluar la capacidad de síntesis, los participantes escribirán con una sola palabra lo que entienden por liderazgo.
40 min	5.4 Engagement	Expositiva Charola de entrada	<p>El instructor explicará la definición del concepto, su aplicabilidad en contextos laborales en la actualidad así como su relación con el constructo Inteligencia Emocional.</p> <p>Enseguida, repartirá a cada persona un</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Laptop • Proyector • Sobres tamaño carta • Hojas con 10 situaciones 	Individual: a manera de reflexión, cada participante redactará un párrafo con las razones por las cuales decidirá tener mayor Engagement a partir del taller.

			<p>sobre que contenga una hoja con 10 situaciones cortas que deriven en una pregunta de toma de decisión. Habrá 3 opciones de respuesta, pero sólo una de ellas será la que refleje Engagement e Inteligencia Emocional y por lo tanto, esa será la respuesta correcta. Todos los participantes tendrán las mismas situaciones. Su resolución deberá ser individual y en silencio.</p> <p>Después, grupalmente y de forma aleatoria, 10 personas leerán en voz alta una situación y compartirán la respuesta que seleccionaron. En conjunto con el capacitador, el grupo tendrá la oportunidad de discutir las respuestas brindadas por sus compañeros y aclarar dudas.</p> <p>Finalmente, el instructor dirá las respuestas correctas a cada situación y dará una breve</p>		
--	--	--	--	--	--

			conclusión del tema.		
20 min	Evaluación final y de reacción		Los participantes resolverán la evaluación final de acuerdo a lo aprendido en el curso y contestarán la evaluación de reacción del taller.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación Final • Evaluación de reacción 	N/A
15 min	Cierre de curso	Interrogativa.	<p>Al inicio de la sesión el instructor deberá de pegar debajo de 5 asientos una pregunta referente a las temáticas tratadas en el taller.</p> <p>Pedirá a los participantes revisen si tienen un número pegado debajo de su asiento. Dependiendo del número que le corresponda a cada participante se le hará una pregunta de un cuestionario previamente diseñado por el instructor.</p> <p>Una vez resultas todas las preguntas, pedirá a tres participantes externen la opinión del taller.</p> <p>Finalmente el instructor dar la</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario con 5 preguntas • Números impresos en papel del 1-5 • Cinta adhesiva 	N/A

			conclusión del taller.		
10 min	Entrega de constancias de participación		El instructor dará a cada persona su constancia de participación	<ul style="list-style-type: none"> • Constancias de participación 	

5.3 Programa de sensibilización y promoción

A partir de una primera impartición, se propone que, en el contexto particular del lugar de trabajo de los servidores públicos con mandos medios, se imparta una sesión informativa donde se explique el concepto de Inteligencia Emocional, su importancia y los beneficios de aplicabilidad en los equipos de trabajo dentro de las instituciones. En adición, se sugiere agendar una cita para la aplicación del PIEMO 2000 a las personas interesadas en conocer sus niveles de Inteligencia Emocional e invitar a aquellos mandos medios cuyos puntajes se encuentren entre medio y bajo a inscribirse al taller.

También se plantea la difusión de carteles informativos sobre la temática, con énfasis en contenido visual de alto impacto, con el fin de realizar una distribución en espacios con mayor afluencia de personal, tales como entradas y salidas principales, pasillos y áreas comunes, así como una difusión electrónica en los boletines internos de cada organización.

5.4 Evaluación y seguimiento

Tomando como base el modelo de evaluación de formación de Kirkpatrick, al finalizar la impartición de cada taller, se aplica inmediatamente a los participantes una evaluación de reacción que contiene preguntas sobre la calidad del curso, las habilidades del formador, el material didáctico y el estado de la infraestructura. Posterior a la evaluación reactiva, se aplica una prueba escrita de opción múltiple con cuatro opciones

de respuestas que evalúe los conocimientos, habilidades y actitudes que los participantes obtuvieron una vez concluida la intervención.

En cuanto a la evaluación de la conducta en los asistentes al taller, se elabora una lista de comprobación donde el personal a cargo de estos mandos pueda registrar la manifestación de conductas propias de la Inteligencia Emocional en los meses inmediatos a la intervención. Tras ello, en un lapso aproximado de seis meses desde la acción formativa, se indaga en factores específicos de la organización que pudieran verse beneficiados con el taller, tales como la mejora de comunicación interna, clima laboral o involucramiento en el personal.

Como parte importante del proceso, se encuentra la evaluación del impacto que el taller o curso ha generado en la organización. De acuerdo con el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR), dependencia de la Organización Internacional del Trabajo (s.f.), la finalidad de la medición de impacto de un programa de formación recae en la objetividad y comparabilidad que arrojan los indicadores, es decir, la comparación de tipos de datos, por lo cual, la utilización de determinado tipo de indicador se basa en las particularidades del programa a evaluar.

Al respecto, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) a través de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2009) establece que los indicadores pueden clasificarse 1) según las dimensiones del desempeño que evalúan: eficacia, calidad, eficiencia y economía o 2) según la etapa del proceso formativo analizada (gestión): insumos, procesos, productos (bienes o servicios) y resultados (intermedios y finales).

Con base en las características del taller propuesto en el presente documento, se propone su evaluación a partir de diversos indicadores, cuyo impacto en la formación es comprobable una vez que ha sido aplicado. Bajo este presupuesto y a partir de la guía consultada, aquellos que se plantean como susceptibles de análisis son:

- Indicadores de gestión: con el fin de medir procesos orientados al cumplimiento de puntos específicos del programa. Para el taller, se propone evaluar los siguientes indicadores:

-Costo por alumno en formación: Refiere a la inversión monetaria de la organización por cada participante inscrito. La siguiente fórmula lo ilustra:

$$\frac{\text{Valor del presupuesto}}{\text{número de participantes en formación}}$$

-Costo por hora de formación: refleja el costo que cada hora efectiva de instrucción implica para el cliente y se calcula de la siguiente forma:

$$\frac{\text{Valor del presupuesto}}{\text{horas de formación aplicadas}}$$

- Indicadores de producto (bienes o servicios): como consecuencia de la implementación de la acción formativa, se plantea la posibilidad de generación de los siguientes bienes:

-Variación en cupos de formación creados: considera el cambio en el número de vacantes ofrecidas por la organización tras el curso piloto y se calcula con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Cupos después} - \text{Cupos antes}}{\text{Cupos antes}} * 100$$

-Variación en número de instructores disponibles para la formación: indicador que arroja el porcentaje en que varía el número de formadores después de la implementación del taller; se utiliza la siguiente fórmula

$$\frac{\text{Instructores después} - \text{Instructores antes}}{\text{Instructores antes}} * 100$$

- Indicadores de efecto: abarcan consecuencias de la acción formativa en los integrantes de la organización. Dos indicadores factibles de evaluar son:

-Tasa de participantes matriculados: posterior a la primera edición del taller, se mide la cantidad de participantes inscritos en relación con el número de cupos ofertados, de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Número de participantes inscritos}}{\text{Número de cupos ofrecidos}}$$

-Tasa de abandono de la formación: Otra forma útil de identificar el impacto durante el proceso de formación es medir la tasa de abandono como lo demuestra la siguiente relación:

$$\frac{\text{Número de participantes que abandonan}}{\text{Número total de participantes inscritos}}$$

- Indicadores de resultado: aquellos que reportan evidencia del cambio esperado al finalizar el proceso de formación. Para este fin se sugiere la evaluación de:

-Incremento en la productividad: la institución analiza la diferencia entre los niveles de productividad antes y después del taller:

$$\text{Tasa de productividad después} - \text{Tasa de productividad antes}$$

-Conflictividad laboral: Como punto central del taller se encuentra la solución efectiva a conflictos entre el personal. Con la aplicación del siguiente indicador es posible conocer el cumplimiento del objetivo:

$$\frac{\text{Número de situaciones de conflicto reportadas después} - \text{Número de situaciones de conflicto reportadas antes}}{\text{Número de situaciones de conflicto reportadas antes}}$$

Otro aspecto clave por analizar es el Retorno de la Inversión (ROI por sus siglas en inglés: Return on Investment), que refiere a una razón financiera que compara el beneficio obtenido en relación con una inversión realizada (Cuevas, 2001). La fórmula que se utiliza para medir el ROI es:

$$\frac{\text{Beneficio obtenido} - \text{Inversión efectuada}}{\text{Inversión efectuada}} * 100\%$$

En este caso, el ROI refiere a la ganancia económica que una determinada institución pública podría generar al contratar la impartición del taller aquí propuesto. Para identificar con mayor precisión el impacto de la presente propuesta de intervención, se presenta un cuadro de cotización de servicios que resultaría como guía para prestar el servicio a las instituciones interesadas en aplicarlo. Al final, se obtiene el ROI de la primera impartición del curso.

Tabla 7

Cotización preliminar de la propuesta de intervención

Cotización del Taller de Desarrollo de Inteligencia Emocional para la Solución Efectiva de Conflictos en Equipos de Trabajo			
Duración: 3 horas	Sesiones: 3	Nivel organizacional: Mandos medios	Ubicación: Ciudad de México
Etapas de Diseño del Taller	Tiempo (horas)	Tarifa	Subtotal
Diseño	6	2500	\$2,500,00
Preparación contenido	10	1500	\$4,000,00
Revisión contenido	3	750	\$4,750,00
Preparación audiovisuales	8	500	\$5,250,00
Preparación impresos	3	500	\$5,750,00
Impartición	9	6000	\$11,750,00
Apoyo logístico	9	1500	\$10,250,00
Subtotal:	48		\$13,250,00
Costos Adicionales	Carga (hr)	Tarifa	Subtotal
Servicios logísticos (café, edecanes, otros)	3	500	\$500,00
Personal apoyo	3	250	\$750,00
Administración	3	250	\$1000,00
Subtotal:	8		\$1.000,00
Costos Materiales y viáticos	Cantidad	Unitario	Subtotal
Equipo cómputo	1	1.000	\$1.000,00
Impresos	20	30	\$600,00
Engargolados y otros preparativos	20	15	\$300,00
Diseño gráfico y otros relacionados	1	500	\$500,00
Carpetas, rotafolios, otros	1	80	\$80,00
Equipo informático (USB´s, CD´s)	2	100	\$200,00
Equipo informático (proyectores, otros)	1	1,500	\$1,500,00
Viáticos, personal, incl. Estacionamiento	2	50	\$100,00
Subtotal:			\$4,280,00
TOTAL			\$18,530.00

Para la primera versión del curso el ROI se obtendría al restar costo total del taller (\$18,530) de la inversión efectuada (\$5,280) en Costos Adicionales y Costos de Materiales y Viáticos, dividirlo entre la inversión y multiplicarlo por 100%, obteniendo un margen de 260%, esto es, más del doble de retorno a partir de la inversión inicial.

Para posteriores ediciones del Taller se ajustarían gastos logísticos, de diseño y de materiales; aunado a esto, se integraría en el ROI el resultado de los indicadores previamente mencionados, permitiendo un mayor margen de ganancia, lo que sitúa como potencialmente viable el taller propuesto.

Por lo referido al seguimiento del proceso en los participantes, se plantea la aplicación re-test del PIEMO 2000 a efectos de medir la eventual variación en los índices del coeficiente emocional de cada participante y la posible mejora en los niveles de Engagement.

DISCUSIÓN

Esta última sección presenta el análisis de los resultados de la investigación en contraste con lo que hasta la fecha se plantea en la literatura. Finalmente se abordan las limitantes que se encontraron en el desarrollo del estudio, así como las respectivas recomendaciones para futuras indagaciones que se aproximen a los conceptos aquí abordados.

En el presente estudio, en respuesta a la indagación sobre una posible correlación estadísticamente significativa entre los constructos de Inteligencia Emocional y Engagement, se halló un índice de correlación negativa muy débil (Hernández-Sampieri, 2014). Estos resultados se presentan en contraste con lo hallado en diversas investigaciones.

Por ejemplo, los resultados de una evaluación en población madrileña arrojaron que existe una relación significativa entre la Inteligencia Emocional y Engagement, con lo que los autores asumieron que estos conceptos no solo se relacionan positivamente, sino que se vinculan con aspectos relacionados con el bienestar personal, como satisfacción vital y felicidad subjetiva (Bermejo et al, 2012); otra intervención en profesorado español de nivel primaria coincidió en que ambos conceptos presentan correlaciones positivas; en este caso, la Inteligencia Emocional destacó por jugar un papel importante como un factor protector contra la aparición de síntomas del Síndrome de Agotamiento (o *burnout*), que se asocia con las personas con los niveles más altos de Engagement, en particular con la dimensión de absorción (Extremera y Peña, 2012).

También, una investigación venezolana relacionada directamente con el grupo de investigación del presente trabajo, es decir, mandos medios del sector público, halló correlaciones positivas e identificó al Engagement como un potencial precursor de la

Inteligencia Emocional, argumentando que cuanto más complejo es el trabajo a desempeñar, más necesario es contar con niveles altos de Inteligencia Emocional para ejecutarlo; en consecuencia, el incremento en la motivación para las tareas posteriores propiciaría aumento en los índices de Engagement con la institución (Araujo, 2007).

Las anteriores relaciones entre Inteligencia Emocional y Engagement aportan datos que, por un lado, se acercan a una explicación global de sus componentes y sus interacciones, y por otro, brindan herramientas para propiciar su equilibrio constante en los centros de trabajo, como sugiere Bakker (2014), puesto que las fluctuaciones en el involucramiento varían diariamente en función de los cambios en el ritmo y carga de trabajo y los recursos personales.

En otro sentido, la investigación de Suehs (2015), al hipotetizar una relación positiva entre la Inteligencia Emocional y Engagement en gerentes y supervisores neoyorkinos de una institución de salud, reportó que no se presentó de manera positiva dicha correlación, atribuyendo a ello la aplicación a personal de distintas jerarquías, lo que permite inferir que se podría lograr un acercamiento más preciso a la temática delimitando su incidencia en grupos clasificados por jerarquías iguales u homólogas; asimismo, Zhu, Lou y Liu (2015) identificaron que no existe una relación directa de Inteligencia Emocional y Engagement en personal de Enfermería en China, señalando la deficiente comunicación interna de los puestos gerenciales como un posible factor.

Bajo este punto, algunas investigaciones afines a esta que reflejan resultados similares al reportado, es decir, correlaciones no significativas, permiten reconocer que existen más factores a considerar para la generación de un modelo integral y predictor de la Inteligencia Emocional y Engagement, tales como el liderazgo, la satisfacción laboral y el bienestar subjetivo (Brunetto et al, 2012), los cuales eventualmente podrían

influir positivamente en los indicadores clave de desempeño en un determinado puesto de trabajo (Boyle et al, 2010).

Continuando la argumentación con la influencia que la variable sociodemográfica edad pudiera tener en los niveles de Inteligencia Emocional, se identificó una correlación nula. En este sentido, la literatura de la temática ha reportado en su mayoría relaciones positivas entre dichos conceptos, como Shipley, Jackson y Segrest (2010), quienes subrayan que tanto la edad como la Inteligencia Emocional podrían presentar vínculos con otras variables, por ejemplo, la experiencia profesional y el desempeño académico.

En el caso de las actividades de trabajo, por lo general, estas demandan mayores niveles de responsabilidad con el paso del tiempo y en cuanto la carga escolar, esta puede ser manejada de manera más exitosa en niveles más avanzados de escolaridad; también, algunos factores como la satisfacción laboral podrían verse implicados cuando existe una relación positiva entre la edad e Inteligencia Emocional (Naderi, 1997). Otros artículos han enunciado que no existe una correlación estadísticamente significativa entre estas variables, señalando que los niveles de Inteligencia Emocional no incrementan en sentido directamente proporcional a la edad biológica, sino que requieren de práctica constante (Fariselli, Ghini y Freedman, 2008).

En torno a la relación del Engagement con la variable sociodemográfica edad, se halló una correlación significativa oscilante entre baja y media respecto a la muestra, lo cual concuerda con lo hallado por Zaniboni, Truxillo y Fraccaroli, (2013) que reportaron un incremento constante en los niveles de Engagement en aquellos trabajadores con mayor edad de la muestra; en este caso, los investigadores consideran que un elemento que contribuye al aumento de Engagement conforme a la edad es la variedad en las tareas a ejecutar dentro del contexto laboral por la experiencia profesional adquirida con

el tiempo, al igual que la variabilidad en las habilidades requeridas para ejecutarlas de manera exitosa. Igualmente, Sharma (2017) confirmó correlaciones positivas entre edad y Engagement en un estudio aplicado a trabajadores hindúes de la industria de Tecnologías de la Información. Los autores atribuyeron sus hallazgos a la capacitación frecuente de los empleados con mayor edad en temáticas afines a esta industria, en contraste con los empleados más jóvenes y con nivel de escolaridad profesional, quienes se formaron con los avances tecnológicos vigentes, que en consecuencia mostraron menor involucramiento con la empresa donde se efectuó el estudio.

Aunque en la literatura ha sido frecuente reportar resultados con correlaciones positivas entre edad y Engagement, algunas investigaciones difieren en sus resultados. En un grupo sudafricano, Haley, Mostert y Els (2013) no encontraron una correlación significativa entre ambas variables, pero al analizar la incidencia de distintos recursos y demandas del puesto de trabajo en los niveles de Engagement, argumentaron que estos últimos podrían fungir como posibles predictores del involucramiento.

Las correlaciones que fueron estadísticamente significativas entre las dimensiones que forman parte de las variables Inteligencia Emocional y Engagement fueron: Optimismo y Dedicación, con correlación negativa débil. Esto sugiere que ante el aumento de la dimensión de Dedicación, que consiste en la alta implicación de la actividad laboral (Shaufeli y Bakker, 2004), podría disminuir el factor de Optimismo, visto como un estilo emocional seguro de los individuos para contender con la realidad (Cortés, Barragán y Vázquez, 2002).

Así, la realización optimista de las actividades profesionales se reduciría en tanto se destinaran esfuerzos cognitivos excesivos a la misma función; por su parte, optimismo y absorción marcaron una correlación negativa débil. En caso de aumento de la

dimensión de Absorción, esto es, cuando la persona está totalmente concentrada en su labor y presenta dificultades a la hora de desconectarse de lo que está realizando (Extremera y Peña, 2012), se reducirían los índices de Optimismo, factor perteneciente al constructo de Inteligencia Emocional, entendido como el estilo emocional seguro para enfrentar la realidad propuesto por Cortés, Barragán y Vázquez (2002). Entonces, a mayor absorción del rol de trabajo es posible encontrar reducción en el optimismo con que se ejecutan las funciones de dicho rol; también se halló que la Expresión Emocional y Absorción presentaron una correlación negativa débil, atribuible a que mientras una persona se halle muy enfocada y le resulte difícil desconectarse de sus actividades laborales (Shaufeli, Salanova, Bakker y González-Roma, 2002), le resultará complejo presentar una adecuada expresión emocional, que a entender de los autores del PIEMO-2000, es una habilidad personal para poner los sentimientos en palabras a fin de lograr ser comprendido (Cortés, Barragán y Vázquez, 2002).

Y, por último, Reconocimiento del logro y Absorción también indican una correlación negativa débil, lo cual permite inferir que si aumenta la Absorción, caracterizada por la dificultad de desconectarse del trabajo (Shaufeli y Bakker, 2004), disminuyen los niveles de Reconocimiento del Logro, identificado como la capacidad de las personas para identificar las metas alcanzadas a lo largo de su vida familiar, laboral y social (Cortés, Barragán y Vázquez, 2002).

Pese a que la presente investigación cumple con un objetivo exploratorio, cuyos resultados son meramente inferenciales y no concluyentes, se consideró de interés para enriquecerla, el planteamiento de una propuesta de intervención, cuya puesta en marcha se gestaría a partir de la detección de los niveles de Inteligencia Emocional y Engagement en personal de determinado sector, función, área, puesto, etc. establecidos previamente

con la finalidad de obtener resultados con mayor solidez estadística. La razón de ser de esta propuesta se orienta en el eje de fortalecer en primera instancia los conocimientos, ventajas y escenarios de aplicación de la Inteligencia Emocional y un par de habilidades blandas, como la comunicación y el liderazgo, para acercarse a una mejora en los puntajes de Engagement.

Al tratarse de una propuesta, los factores de evaluación como el análisis de indicadores de impacto y de Retorno de la Inversión (ROI) se plantean aquí de forma hipotética, con la consideración de que, al ser implementado el taller, estos podrían ser medidos con precisión. Como se mencionó en capítulos previos, la Inteligencia Emocional no es un modelo predictivo de Engagement a la fecha, aunque con mayores investigaciones podría acercarse a ello al incluir una serie más amplia de factores. Por lo anterior, y en concordancia con el presente texto, el taller propuesto cumple como un complemento de los eventuales hallazgos que pudieran presentarse en trabajos afines en el futuro.

CONCLUSIONES

Pese a que los anteriores hallazgos no confirman una correlación entre las dos variables contempladas, los resultados contrastados con la literatura sí permiten proponer que tanto la Inteligencia Emocional como el Engagement son elementos que, en un nivel óptimo, pueden fungir como factores positivos en el desempeño laboral y cumplimiento de objetivos dentro de un contexto profesional. Por un lado, la Inteligencia Emocional, a partir del autoconocimiento, autogestión de las emociones y las relaciones interpersonales provenientes de los procesos de comunicación propios de una organización, en combinación con el Engagement, orientado a un alto nivel de involucramiento, compromiso y empeño en la realización de las actividades del puesto de trabajo, situarían a la persona en un punto idóneo para enfrentar con herramientas útiles los desafíos laborales tanto técnicos como personales a lo largo de su desarrollo profesional.

A partir del nivel medio obtenido por los servidores públicos en cuanto a Engagement, se considera que un factor que podría ser analizado en posteriores investigaciones es el tipo de motivación en el trabajo de acuerdo con McClelland (1989). Esto debido a que en el contexto de instituciones públicas, la promoción a puestos de nivel superior conlleva un poder implícito, lo cual podría ser estudiado como un posible predictor del involucramiento en mandos intermedios.

Limitaciones

Se considera que identificar aquellos factores que significaran una limitante en el desarrollo de la presente tesis podría brindar un marco de actuación más acotado y objetivo a futuras aproximaciones al tema. Entre las limitaciones halladas se encuentran

el tamaño de la muestra, donde la posibilidad de contactar con los servidores públicos fue a partir del contacto profesional existente con los autores, limitando el número de participantes. También, entre los 50 perfiles evaluados, existió disparidad en el número de hombres y mujeres, predominando la población masculina.

La aplicación y evaluación se llevó a cabo en las diversas entidades públicas donde colabora cada participante, generando una muestra heterogénea en el rubro de lugar de trabajo; igualmente, por las características sociodemográficas, las áreas de adscripción en cada institución variaron considerablemente.

Otra limitación es el campo de escolaridad, donde los servidores públicos evaluados oscilaron entre niveles educativos muy diversos, desde el bachillerato hasta el nivel de posgrado con estudios de doctorado.

Sugerencias

A partir de las anteriores observaciones, se sugiere que, en aras de generar una perspectiva más integral del presente tema, el tamaño de la muestra sea mayor, con el debido control de las variables sociodemográficas: paridad en el número de hombres y mujeres, la posibilidad de efectuar la investigación en una sola institución y área, pues los resultados podrían originar una propuesta de intervención y/o mejora; también, limitar el rango de escolaridad a personal con estudios profesionales por la posibilidad de promoción eventual a puestos directivos.

Otra sugerencia importante es tomar en cuenta la antigüedad en el puesto de los participantes, a modo de explorar con mayor profundidad la variación del Engagement en torno al tiempo laborado en determinado rol y por último, recolectar información acerca del sueldo para contar con más datos sociodemográficos analizables.

En el sentido estadístico, se recomienda determinar una variable predictora (variable independiente) con sus respectivas categorías y una variable criterio (variable dependiente) cuando existan correlaciones estadísticamente significativas, con el fin de probar la existencia de un modelo que prediga la Inteligencia Emocional y Engagement a partir de un análisis de regresión, el cual no se efectuó en la investigación actual por la débil correlación negativa entre ambos constructos. Aunado a ello, se propone que en futuras investigaciones se contemplen variables adicionales a las abordadas en el presente estudio, que sean propias de modelos expuestos en la literatura sobre la temática y que evidencien la predicción de la Inteligencia Emocional y Engagement.

Notas

1. El Perfil de Inteligencia Emocional 2000 (PIEMO 2000), desarrollado por Cortés, Barragán y Vázquez (2002) se encuentra en venta a estudiantes y profesionistas de la Psicología. Para mayores informes, contactar al autor Clemente Barragán al correo: cleme65@yahoo.com.mx

2. El cuestionario UWES para población mexicana de Villavicencio, Jurado y Aguilar (2014) se encuentra disponible en la siguiente publicación:

Villavicencio-Ayub, E., Jurado-Cárdenas, S. y Aguilar-Villalobos, J. (2014). Adaptación de las escalas UWES y OSI para trabajadores mexicanos. *Psicología Iberoamericana*, 22 (2), 6-15. ISSN 1405-0943

REFERENCIAS

- Aguilar, V., y Díaz, E. (1989). Motivación de logro y satisfacción en el trabajo. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Aulia, M. (2016). Emotional Intelligence, Work Engagement, and Organizational Commitment of Indonesian Army Personnel Aulia Faculty of Psychology. *Anima Indonesian Psychological Journal*. 31. (124-131).
https://www.researchgate.net/publication/313477841_Emotional_Intelligence_Work_Engagement_and_Organizational_Commitment_of_Indonesian_Army_Personnel_Aulia_Faculty_of_Psychology
- Albrecht, S.L. (Ed.) (2010). Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice. Glos, Engly: Edward Elgar.
- Araujo, M. y Leal, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Editorial de la Universidad Rafael Beloso Chacín, 4, (2). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3218188.pdf>
- Baena, G. (2014). Metodología de la investigación. México: Grupo Editorial Patria.
- Bakker, A. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*. 20, (4), 265-269. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0963721411414534>
- Baker, A. (2014). Daily Fluctuations in Work Engagement An Overview and Current Directions. *European Psychologist*, 19, (227-236). Recuperado de <http://courseware.url.edu.gt/Facultades/Facultad%20de%20Ciencias%20Pol%C3>

%ADticas%20y%20Sociales/Gesti%C3%B3n%20P%C3%ABlica%20Territorial/
Modulo%205/Tema4/Tema4/perfil_del_servidor_publico.html

Bakker, A., y Demerouti, E. (2009). The crossover of work engagement between working couples: A closer look at the role of empathy. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 220–236.

Bakker, A., Demerouti, E. y Xanthopoulou, D. (2011). ¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo? *Ciencia y trabajo*. 41, 135-142. Recuperado de https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_262.pdf

Bar-On, R. (1997). Development of the Bar-On EQ-I: A measure of emotional and social intelligence. 105th Annual Convention of the American Psychological Association. Chicago.

Bermejo, J., Carabias, M., Fernández, M., Liébana, C., Rodríguez, M. y Villacieros, M. (2012). Inteligencia Emocional y vínculo laboral en trabajadores del Centro San Camilo. *Gerokomos Madrid*, 63-68. Recuperado de <http://scielo.isciii.es/pdf/geroko/v23n2/comunicacion3.pdf>

Boyatzis, R. E. (1999). From a presentation to the Linkage Conference on Emotional Intelligence. Chicago, IL, septiembre 27, 1999.

Boyatzis, R., Goleman, D., y Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). En R. Bar-On, y J. Parker (Edits.) *Handbook of emotional intelligence* (343-362). San Francisco: Jossey-Bass. Recuperado de

http://www.eiconsortium.org/reprints/clustering_competencies_insights_from_the_eci360.html

Brunetto, Y., Teo, S. T.T., Shacklock, K. y Farr-Wharton, R. (2012), Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22, 428–441. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1748-8583.2012.00198.x/full>

Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (s.f.). Guía para la evaluación del impacto de la formación. Organización Mundial del Trabajo. Disponible en <http://guia.oitcinterfor.org/sites/default/files/guia/Eje-4.pdf>

Ceratto, F. (2000). Reseña de la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87730515>

Cherniss, C. (1999). The Business Case for Emotional Intelligence. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. Recuperado de http://www.eiconsortium.org/pdf/business_case_for_ei.pdf

Cherniss, C. y Goleman, D. (2003). *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. Estados Unidos: John Wiley and Sons.

Coetzee, S.E., & Rothmann, S. (2005). Work Engagement of employees at a higher education institution in South Africa. *Southern African Business Review*, 9, (23–34). Recuperado de http://www.ianrothmann.com/pub/sabr_v9_n3_a3.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2009). Curso-Taller para la construcción de indicadores de desempeño. México: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). Disponible en https://www.cepal.org/ilpes/noticias/noticias/2/37432/Presentacion_Indicadores_1.pdf

Consultora Randstad. (2015). Mandos medios, actores clave de la comunicación interna. Recuperado de https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/mandos-medios-actores-clave-de-la-comunicacion-interna_66/

Cooper, R. y Sawaf A. (2004). La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Colombia: Grupo Editorial Norma.

Cortés-Sotres, J., Barragán-Velázquez, C., y Vázquez-Cruz, M. (2002). Perfil de Inteligencia Emocional 2000. Distrito Federal.

Cuevas, F. (2001). Medición del desempeño: Retorno sobre Inversión, ROI; Ingreso Residual, IR; Valor Económico Agregado, EVA; Análisis Comparado. Estudios Gerenciales (79). Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/212/21207901.pdf>

De Pelekais, C., Nava, A. y Tirado, L. (2006). Inteligencia Emocional y su influencia en los niveles gerenciales medios de las PyMES. Telos, 8, (2), 266-288. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318557008.pdf>

Diario Oficial de la Federación. (2015). Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018 de la Secretaría de la Función Pública: México. Recuperado de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5404568&fecha=20/08/2015

Druskat, V. y Wolff, S. (2001). Building the emotional intelligence of groups. Harvard Business Review, 79, 3, (80-91). Recuperado de <http://www.rfsuny.org/media/RFSUNY/Documents/Learnng--Development/Mentoring-Program/Building-the-Emotional-Intelligence-of-Groups.pdf>

Dulewicz, V. y Higgs, M. (2003). Leadership at the top: the need for emotional intelligence in organizations. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11, 3,(193-210). Recuperado de: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/eb028971>

Extremera, N. y Peña, M. (2012). Inteligencia Emocional percibida en el profesorado de Primaria y su relación con los niveles de burnout e ilusión por el trabajo (engagement). *Revista de Educación*. 604-627. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Mario_Pena3/publication/235679082_Perceived_Emotional_Intelligence_in_Primary_School_Teachers_and_Its_Relationship_with_Levels_of_Burnout_and_Engagement/links/0fcfd5127e1333f16a000000.pdf

Extremera, N., Fernández, P., y Ruíz, D. (2006). Inteligencia Emocional, estilos de respuesta y depresión. *Ansiedad y estrés*, 12 (2-3), 191-205. Recuperado de http://emotional.intelligence.uma.es/documentos/PDF26estilos_respuesta_depresion.pdf

Fariselli, L., Ghini, M., y Freedman, J. (2008). Age and emotional intelligence. *Six Seconds. The Emotional Intelligence Network*, (1-10). Recuperado de

<https://pdfs.semanticscholar.org/6692/c93fd5b1fa5f66cb6212c04cb9ce6fc885d6.pdf>

Flint, M. y VInberg, E. (2015). 6 companies that get employee engagement – and what they do right. Chartered Management Institute. Diciembre. Recuperado de <http://www.managers.org.uk/insights/news/2015/december/six-companies-that-get-employee-engagement-and-what-they-do-right>

Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.

González-Roma, V., Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. y Lloret, S. (2006), “Burnout and work engagement: independent factors or opposite poles?”, *Journal of Vocational Behavior*, 62, 165-74.

Hakanen, J. (2002). From burnout to job engagement – validation of the Finnish version of an instrument for measuring job engagement (UWES) in an educational organization”) - *Tyo” ja Ihminen*, 16, 42-58. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=34qDSjpPie8Cypg=PA25ylpg=PA25ydq>

Haley, L., Mostert, K., y Els, C. (2013). Burnout and work engagement for different age groups: Examining group-level differences and predictors. *Journal of Psychology in Africa*, 23, (2). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/281267085_Burnout_and_work_engagement_for_different_age_groups_Examining_group-level_differences_and_predictors?enrichId=rgreq-2149dcc5bb94c62b8f40f31cdae3aca1-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdIOzI4MTI2NzA4NTtBUzoyNjY2MDI3ODQ0O

Dk0NzJAMTQ0MDU3NDQ2NTMxOA%3D%3D&el=1_x_3&_esc=publicationCoverPdf

Harter, J.K., Schmidt, F.L. y Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 8.

Harvard Business Review (2013). The Impact of Employee Engagement on Performance: a report by Harvard Business Review Analytic Services. Achievers. Recuperado de https://hbr.org/resources/pdfs/comm/achievers/hbr_achievers_report_sep13.pdf

Hernández-Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación. McGraw Hill: México.

Hobfoll, S.E., Johnson, R.J., Ennis, N., y Jackson, A.P. (2003). Resource loss, resource gain and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632–643. Recuperado de <http://psycnet.apa.org/fulltext/2003-01588-018.html>

Hofstede, G. (2001). Culture Consequences. California: Thousy Oaks.

Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724. Recuperado de <http://amj.aom.org/content/33/4/692.short>

Karimi, L., Leggat, S., Donohue, L., Farrell, G y Couper, G. (2013). Emotional rescue: the role of emotional intelligence and emotional labour on well-being and job-stress among community nurses. *JAN Leading Global Nursing Research*. 70,1

(176-186). Recuperado de:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/jan.12185>

López, E., Guerrero, A., y Navarro, M. (2014). Relación entre Inteligencia Emocional y Engagement en trabajadores de una universidad privada de la región Centro-Occidente. *Anuario de Investigación UNIVA*, (277-301). Recuperado de:
http://biblioteca.univa.mx/Anuario/2014/2014_11_relacion.pdf

López-Zafra, E., Pulido, M., y Berrios, P. (2014). Bar On EQ-I: Adaptación y validación al español del EQ-i en universitarios. *Boletín de Psicología de la Universidad de Jaén*, 110, 21-36. Recuperado de <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N110-2.pdf>

Lorente, L., y Vera, M. (2010). Las organizaciones saludables: el engagement en el trabajo. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 73, 16.

May, D. R., Gilson, R. L., y Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational y Organizational Psychology*, 77, 11–37.

Recuperado de

[https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/%5BJOOP%5D+May+\(2004\)_The+psychological+conditions+of+meaningfulness,+safety+and+availability+and+the+engagement+of+the+human+spirit+at+work.pdf](https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/%5BJOOP%5D+May+(2004)_The+psychological+conditions+of+meaningfulness,+safety+and+availability+and+the+engagement+of+the+human+spirit+at+work.pdf)

McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación Humana*. España: Narcea.

Mersino, A. (2007). *Emotional Intelligence for Project Managers: The People Skills You Need to Achieve Outstanding Results*. Estados Unidos: Amacom.

- Millán de Lange, A. C., García-Álvarez, D. D., & D´Aubeterre López, M. E. (2014). Efecto de la Inteligencia Emocional y Flujo en el Trabajo Sobre Estresores y Bienestar Psicológico: Análisis de Ruta en Docentes. *Revista Colombiana de Psicología*, 207-228.
- Naderi, N. (2012). Teachers: emotional intelligence, job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Workplace Learning*, 24, 4, (256-269). Recuperado de <https://doi.org/10.1108/13665621211223379>
- Nestlé. (2018). Nestlé Assessments. Página web. Recuperado de <https://www.practiceaptitudetests.com/top-employer-profiles/nestle-assessments/>
- Omar, A. y Urteaga, F. (2008). "Valores Personales y Compromiso Organizacional". *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 13, (2), 353-372. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/292/29213210.pdf>
- Patel, S. (2017). A Data-driven Case for Understanding the Impact of Employee Engagement on Retention. *Entrepreneur*.. Mayo. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/292580>
- Salanova, M., Llorente, L., Chambel, M., y Martínez, I. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67, (10), 256-266. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21535088>
- Salovey, P., y Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9, 185-211. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>

Salovey, P., y Mayer, J. (1994). Some final thoughts about personality and intelligence. En R. Sternberg (Ed.), *Personality and intelligence*, 303-318. New York: Cambridge University Press.

Salvador-Ferrer, C. M. (2012). El compromiso organizacional como predictor de la Inteligencia Emocional. *Revista Interamericana de Psicología*, 255-260.

Sánchez-Burks (2014). Negotiating with Emotional Intelligence. Applying EI in an area where perhaps we would least expect it. IEDP Editorial. Octubre. Disponible en <http://www.iedp.com/articles/negotiating-with-emotional-intelligence/>

Schaufeli, W. B., Taris, T., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A. B., y de Jonge, J. (2001). Does work make healthy? The quest for the engaged worker. *Psycholoog*, 36, 422–428. Recuperado de <http://amj.aom.org/content/33/4/692.short>

Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Roma, V. y Bakker, A.B. (2002), “The measurement of engagement and burnout: a confirmative analytic approach”, *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Schaufeli, W.B. y Bakker, A.B. (2003), “UWES – Utrecht Work Engagement Scale: test manual”. Recuperado de www.schaufeli.com

Schaufeli, W.B., y Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi- sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. Recuperado de <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/209.pdf>

- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. y Salanova, M. (2006), "The measurement of work engagement with a brief questionnaire: a cross-national study". *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-16.
- Schutte, N., Malouff, J., Hall, L., Haggerty, D., Cooper, J., Golden, C., y Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 166-177. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Lena_Hall/publication/247166550_Development_y_Validation_of_a_Measure_of_Emotional_Intelligence/links/5488ffae0cf2ef344790a747/Development-y-Validation-of-a-Measure-of-Emotional-Intelligence.pdf
- Sharma, R. (2017). How does Work Engagement vary with Employee Demography? Revelations from the Indian IT industry. *Procedia Computer Science*, 122, (146-153). Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.353>
- Shiple, N. (2010). The effects of emotional intelligence, age, work experience, and academic performance. *Research in Higher Education Journal*, 9, (1-18). Recuperado de <http://dspace.nelson.usf.edu:8080/xmlui/handle/10806/3115>
- Sonnentag, S. (2003), "Recovery, work engagement and proactive behavior: a new look at the Interface between non-work y work". *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley and Sons. Recuperado de http://www.eiconsortium.org/reports/business_case_for_ei.html

Spencer, L. M. J., McClelland, D. C., & Kelner, S. (1997). Competency assessment methods: History and state of the art. Boston: Hay/McBer.

Sternberg, R. (2011). Psicología Cognoscitiva. México: Cengage Learning.

Suehs, D. (2015). Emotional Intelligence and Employee Engagement: a quantitative study to explore the relationship between the Emotional Intelligence of frontline managers and supervisors and the degree of Employee Engagement of their direct reports in a tertiary care health care setting. Education Doctoral. St. John Fisher College Fisher Digital Publications, 239. Recuperado de https://fisherpub.sjfc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1241&context=education_etd

Storm, K. y Rothmann, I. (2003), "A psychometric analysis of the Utrecht Work Engagement Scale in the South African police service", South African Journal of Industrial Psychology, 29, 62-70. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.475.768yrep=rep1ytype=pdf>

Tredgold, G. (2017). 7 Excellent Reasons to Focus on Employee Engagement. *Entrepreneur*,. Junio. Disponible en <https://www.entrepreneur.com/author/gordon-tredgold>

Valls, A. (1997). Inteligencia Emocional en la Empresa. España: Gestión 2000.

Villavicencio-Ayub, E., Jurado-Cárdenas, S. y Aguilar-Villalobos, J. (2014). Adaptación de las escalas UWES y OSI para trabajadores mexicanos. *Psicología Iberoamericana*, 22 (2), 6-15. ISSN 1405-0943

Wrzesniewski, A. y Dutton, J. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*. 26, (2), 179-201.
Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/259118>

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. y Kantas, A. (s.f.), "The measurement of burnout and engagement: a cross-cultural study comparing Greece and The Netherlands". *New Review of Social Psychology*.

Yi-Wen, Z. y Yi-Qun, C. (2005), "The Chinese version of the Utrecht work engagement scale: an examination of reliability y validity", *Chinese Journal of Clinical Psychology*. 13, 268-270. Recuperado de <https://www.coursehero.com/file/p1jlbfn/Yi-Wen-Z-Yi-Qun-C-2005-The-Chinese-Version-of-the-Utrecht-Work-Engagement-Scale/>

Zaniboni, S., Truxillo, D. M., y Fraccaroli, F. (2013). Differential effects of task variety and skill variety on burnout and turnover intentions for older and younger workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (306-317).
Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2013.782288?scroll=top&needAccess=true>

Zhu, Y., Lou, F., y Liu, C. (2015). The impact of emotional intelligence on Work Engagement of registered nurses: The mediating role of organisational justice. *Journal of Clinical Nursing*, 24 (15-16). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/275216333_The_impact_of_emotional_i

ntelligence_on_work_engagement_of_registered_nurses_The_mediating_role_of
_organisational_justice

Zunni, J. (2010). La importancia de la inteligencia emocional en las organizaciones.

Salud 2000, (127-129). Recuperado de

https://www.nodo50.org/fadsp/pdf/revista/127/S2000127_1921.pdf