

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



TESIS

**LA CAPACITACIÓN EN INTELIGENCIA EMOCIONAL
COMO ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR EL ENGAGEMENT**

Presenta:

BLANCA MARGARITA ARIZMENDI SANDOVAL

Como requisito parcial para obtener el grado de:

**DOCTORADO EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN
EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

OCTUBRE 2021

FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO
DOCTORADO EN PSICOLOGÍA
CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL



LA CAPACITACIÓN EN INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA PARA
INCREMENTAR EL ENGAGEMENT

PRESENTA:

MTRA. BLANCA MARGARITA ARIZMENDI SANDOVAL

DIRECTOR DE TESIS:

DRA. AURORA MOYANO GONZALEZ

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO, OCTUBRE 2021

Contenido

Dedicatoria.....	5
Agradecimientos.....	6
Resumen.....	7
Abstract.....	8
Capítulo I.....	9
1 Introducción.....	9
1.1 Antecedentes históricos.....	9
Inteligencia emocional.....	9
Engagement.....	13
Evaluación de engagement.....	17
Estrategias para incrementar el Engagement.....	20
Psicología organizacional positiva: practicas saludables.....	23
1.2 Planteamiento del problema.....	28
1.3 Justificación de la investigación.....	29
Pregunta de investigación:.....	31
Objetivo General.....	32
Objetivos Específicos.....	32
I. Limitaciones.....	32
Capítulo II.....	34

		3
2	Marco Teórico.....	34
	• Inteligencia emocional	34
	Concepción de competencias emocionales.....	35
	• Engagement empresarial	37
	• Psicología organizacional positiva	41
	• Inteligencia emocional como estrategia para mejorar el engagement.....	46
	Capítulo III	49
3	Metodología	49
	4. Descripción general del estudio	49
	4.6.1 Diseño del estudio	49
	4.7 Operacionalización de las variables	50
	3.3 Hipótesis	50
	3.4 Participantes	50
	3.5 Escenario	51
	4.8 Instrumentos	52
	3.7 Procedimiento	54
	Capítulo IV	55
4	Resultados	55
	Descripción de la población.....	55
	Descripción de engagement posterior del curso	58

Comparativa entre niveles de engagement previos y posterior a la capacitación..	58
Correlación de IE y engagement.....	64
Capítulo V.....	66
5 Discusión.....	66
Conclusiones.....	69
Recomendaciones y perspectivas.....	70
ANEXOS	71
Escala de bienestar y trabajo. UWES-9	73
Cuestionario de autorregulación de emociones	75
Anexo 3	76
Anexo 4.....	84
Referencias.....	92

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo principalmente a Dios, por haber puesto en mi camino las herramientas, medios y oportunidades, para llegar a este punto tan importante en mi formación profesional.

A mis padres Juan José Arizmendi Liñan y Blanca Margarita Sandoval Garza por su enorme apoyo incondicional y arduos sacrificios a lo largo de mi vida y en esta etapa de preparación.

A mis hermanos Juan José e Israel, por su acompañamiento y a mis sobrinos Israel, Rebeca, Leonardo, Jessica y Gerardo, por ser un soporte importante en este trayecto, siempre creer en mí y convertirse en mis principales motivadores para llegar hasta el final de este reto en mi vida.

A mi directora de tesis por su constante motivación, palabras de aliento y regaños cuando los ocupé, los cuales me impulsaron a continuar hasta el final.

A mi primo Gerardo Gutiérrez Sandoval por su apoyo y siempre estar pendiente de mí; a mis alumnos con los que en este trayecto tuve oportunidad de coincidir y se convirtieron en una fuente más de inspiración y motivación.

Al resto de mi familia y amigos que estuvieron presentes de alguna u otra forma apoyándome y motivándome a lo largo este trayecto.

Agradecimientos

Mi agradecimiento a la Universidad Autónoma de Nuevo León, a la Facultad de Facultad de Psicología brindarme la oportunidad y el apoyo para poder realizar mis estudios de doctorado.

Así mismo agradezco a todos los excelentes doctores que con su brillante trayectoria y experiencia compartieron sus conocimientos durante todo este proceso enriqueciendo mi investigación.

Como agradecimiento especial a mi directora de tesis la Dra. Aurora Moyano González quien con su experiencia, conocimiento y motivación me guió a llevar a excelente termino mi tesis.

Agradezco a mis revisores de tesis, la Dra. Nora Isela Macías Núñez y el Dr. Víctor Hugo González Ibarra además de su apoyo por sus excelentes aportaciones, consejos y apoyo para la culminación de mi tesis.

Agradezco al Dr. José Armando Peña Moreno, por su apoyo desde siempre y por todas sus enseñanzas, palabras de aliento y recomendaciones para llevar a buen término mi trabajo.

A la Dra. Cynthia Daniela Alvarez Amezcua por haber aceptado ser mi revisora externa, por su gran apoyo, apertura y sobre todo por ayudarme a enriquecer este proyecto con sus conocimientos y gran experiencia.

Al Dr. Álvaro A. Ascary Aguilón Ramírez, por su apoyo incondicional y las facilidades otorgadas a mi persona en el camino de estos años de preparación de mi estudio.

A la Dra. Martha Patricia Sánchez Miranda quien en conjunto con su esposo Arturo de la Garza apoyaron con valiosas aportaciones y comentarios el presente proyecto.

Resumen

El objetivo del presente trabajo es evaluar los niveles de engagement antes y después de un curso de capacitación de inteligencia emocional. Se llevó a cabo una capacitación en inteligencia emocional a colaboradores de cinco empresas con giros distintos en el área metropolitana de Monterrey. Dicho curso consistió en cinco temas, un tema por día para: explicar qué son las emociones, la autorregulación de las mismas, definir la motivación y autocompasión, hablar sobre las habilidades socio-emocionales y el fortalecimiento de relaciones interpersonales así como el trabajo en equipo. Para evaluar el nivel de engagement se utilizó una adaptación del cuestionario UWES-9 aprobada por comité de expertos, para evaluar si el curso efectivamente incide en la inteligencia emocional de los participantes se utilizó la escala TMM-24; ambos cuestionarios fueron aplicados antes y al final del curso de inteligencia emocional. Los resultados muestran un nivel de engagement promedio en todos los giros comerciales y una correlación con las dimensiones de inteligencia emocional que se mantienen antes y después del curso. Tras el curso de inteligencia emocional, el nivel de engagement se elevó de la categoría promedio a alto, de forma significativa en la muestra total, aumentando este de 36 a 40, $p < 0.001$. Las categorías de vigor y absorción mostraron diferencias significativas en el giro eléctrico y metal-mecánico. El presente estudio sugiere una correlación entre las dimensiones de ambos conceptos antes de la intervención y por ende en su resultado global posterior a la implementación de un curso de inteligencia emocional.

Palabras Clave:

Engagement–Inteligencia Emocional-Capacitación

Abstract

The objective of this work is to evaluate the levels of engagement before and after an emotional intelligence training course. An emotional intelligence training was carried out for employees of five companies with different lines of business in the Monterrey metropolitan area. This course consisted of five topics, one topic per day to: explain what emotions are, their self-regulation, define motivation and self-compassion, talk about social-emotional skills and the strengthening of interpersonal relationships as well as teamwork. . To assess the level of engagement, an adaptation of the UWES-9 questionnaire approved by a committee of experts was used. To assess whether the course effectively affects the emotional intelligence of the participants, the TMM-24 scale was used; both questionnaires were applied before and at the end of the emotional intelligence course. The results show an average level of engagement in all business lines and a correlation with the dimensions of emotional intelligence that are maintained before and after the course. After the emotional intelligence course, the level of engagement rose from the average to high category, significantly in the total sample, increasing this from 36 to 40, $p < 0.001$. The vigor and absorption categories showed significant differences in the electrical and metal-mechanical company. The present study suggests a correlation between the dimensions of both concepts before the intervention and therefore in their overall result after the implementation of an emotional intelligence course.

Key words: Engagement Emotional Intelligence-Training.

Capítulo I

1 Introducción

1.1 Antecedentes históricos

Inteligencia emocional

Los estudios de Trujillo enfocan su atención en tratar de resolver la pregunta de: ¿Por qué hay personas que se adaptan mejor que otras a diferentes situaciones de la vida cotidiana?; y es así como dicha búsqueda lo guía al concepto de inteligencia emocional (IE) (Trujillo & Rivas, 2005). Según una revisión histórica realizada por Trujillo y Rivas (2005), el concepto de IE comenzó a describirse desde 1980 y se consolida como tal con Mayer y Salovey en los años noventa. En dicha investigación realizada por Trujillo y Rivas se abordan autores como Thorndike, Galton y Gardner, a partir de los cuales emerge la existencia de más de un tipo de inteligencia.

Las aportaciones de Thorndike en su artículo “La inteligencia y sus usos” donde expone el resultado de algunas evaluaciones realizadas en adultos americanos continúan como referencias importantes ya que expone y compara el tipo de inteligencia según categorías como lenguaje, matemáticas, ciencia, aspectos filosóficos, aspectos morales, herramientas, negocios, música y arte, entre otros (Thorndike, 1920).

Por otra parte, es importante destacar como antecedente histórico las aportaciones de Francis Galton, referentes a las diferencias individuales sobre la capacidad mental mencionando incluso a la expresión de diferentes dones en cada familia. En su estudio destaca como

principales diferencias individuales el talento, la eminencia y otras formas de logro (Galton, 1962).

Finalmente estas categorías son englobadas en tres tipos de inteligencia: inteligencia mecánica, que hace alusión a la habilidad para comprender y manejar objetos y mecanismos; inteligencia social, la cual se refiere a habilidad de comprender, manejar y actuar sabiamente en las relaciones humanas; e inteligencia abstracta definida como la habilidad para comprender y manejar ideas, símbolos como palabras, números, fórmulas químicas y físicas, etc. (Thorndike, 1920), es así que gracias a las aportaciones de sus estudios, Thorndike es considerado como un predecesor del concepto de IE (Trujillo & Rivas, 2005).

Posteriormente, Howard Gardner le da un giro al concepto de inteligencia que se conocía en esos años introduciendo la teoría de las inteligencias múltiples, en la cual deja manifiesto que los seres humanos son poseedores de siete tipos de inteligencia: la inteligencia auditiva musical, la inteligencia cenestésica-corporal, la inteligencia visual-espacial, la inteligencia verbal-lingüística y la inteligencia lógico-matemática. Esta teoría brindó un nexo entre inteligencia, ámbito y campo (Gardner, 1983).

Otros autores, como Mosquera comentan que la IE, hace referencia al uso inteligente de las emociones ya sea de forma intencional (haciendo que las emociones trabajen para uno mismo) o bien utilizándolas con la finalidad de que guíen el propio comportamiento y pensar en qué forma pueden influir mejorando resultados (Afanador-Mosquera, 2005).

Salovey en conjunto con Mayer comenzaron la descripción de una inteligencia emocional como hipótesis en 1990; en esta época la demostración de emociones era vista de forma negativa, como una respuesta desorganizada, por lo que parecía contradictorio relacionar estos dos términos como un concepto en conjunto. Parten de la definición de inteligencia como la habilidad

de adaptación a un ambiente en continuo cambio para sustentar dos modelos de IE: el modelo de habilidad y el modelo de rasgos mixtos (Fernández-Berrocal & Extremera-Pacheco, 2009; Salovey & Mayer, 1990).

El modelo de habilidad planteado por Salovey y Mayer, sugiere la capacidad para distinguir y controlar los sentimientos y emociones, tanto propias como ajenas, con el objetivo de dirigir el pensamiento y las acciones. Posteriormente lo establecieron como un conjunto de habilidades emocionales de complejidad ascendente que simula una pirámide. La base representa la percepción emocional para valorar y expresar emociones con exactitud; en los niveles intermedios se encuentra la asimilación emocional para acceder o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; y la comprensión emocional como la habilidad para reconocer, etiquetar e interpretar el significado de las emociones; la punta de pirámide se refiere a la parte más compleja de la IE conocida como regulación emocional (Mayer & Salover, 1997).

Por otra parte, el modelo de rasgos mixtos se conceptualiza de forma amplia y con menor rigor científico refiriéndose a rasgos estables de personalidad y competencias socioemocionales que incluye aspectos motivacionales y habilidades cognitivas (Fernández-Berrocal & Extremera-Pacheco, 2009).

De este modelo de rasgos mixtos surgen las ideas de Daniel Goleman para aplicar el concepto de IE en el ámbito organizacional.

Goleman (1998), periodista y psicólogo se introduce en el estudio de IE y la llama “theory of performance”. Para él, este concepto de IE es de suma relevancia para el ámbito organizacional y se vuelve co-presidente del Consorcio de Investigación sobre Inteligencia Emocional en las Organizaciones. Este Consorcio se fundó en 1996 con el apoyo del Instituto Fetzer, su misión consiste en promover la investigación y la práctica de la IE y social en las

organizaciones a través de la generación y el intercambio de conocimiento ("Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations," 2020).

El análisis realizado por Goleman sugirió, que las competencias emocionales eran dos veces más comunes entre las competencias distintivas de los empleados de todo tipo, que las habilidades técnicas y puramente cognitivas combinadas. En general, cuanto más alto es un puesto en una organización, más importaba la IE: para las personas en puestos de liderazgo ya que el 85 % de sus competencias se centraban en el dominio de la IE (Goleman, 1998).

De sus resultados concluye que el valor percibido de las competencias de la IE en relación con las habilidades técnicas y cognitivas y como estas competencias emocionales podrían guiar las decisiones sobre quién es contratado, quién se encuentra en una vía rápida para el ascenso laboral y dónde enfocar los esfuerzos de desarrollo, particularmente para el liderazgo. Es así que su concepto de IE se orienta directamente hacia el ámbito organizacional de grandes empresas (Goleman, 2010).

Dado a la estrecha relación que presentan las emociones en el entorno laboral no es sorpresa que sean consideradas un foco de interés para investigaciones en los últimos años (Fernández-Berrocal & Extremera-Pacheco, 2009).

Petrides, Frederickson y Furnham, investigaron la influencia de la IE en el rendimiento; obteniendo como resultado de que un nivel elevado de IE, era más importante que un bajo cociente intelectual. Dicho en otras palabras, el estrés y ansiedad influyen negativamente en el rendimiento, por lo que es importante contar un elevado índice de competencias emocionales (Petrides, Frederickson, & Furnham, 2004).

Según los estudios realizados en el ámbito laboral por Trujillo (2005), sugieren algunas profesiones que para su desempeño requieren aplicar más IE, entre ellos se encuentran directivos, ingenieros, asistentes sociales y docentes.

En resumen, la IE se despliega como resultado del nexo entre la cognición y la emoción para responder a los estímulos y situaciones diversas de forma medida y consciente (Bisquerra, Pérez-González, & García-Navarro, 2015; Salovey & Mayer, 1990).

Engagement

El engagement por su parte ha generado un interés marcado debido a su valor predictivo positivo en cuanto a desempeño, productividad y clima laboral se refieren (Bakker, Demerouti, & Xanthopoulou, 2011).

Boniwell comenta que además de Schaufeli quien considera al engagement como un estado mental positivo caracterizado por vigor, absorción y dedicación; existen otras concepciones que siguen la misma línea a lo largo del tiempo (Boniwell, 2017; Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002).

Dentro de los primeros antecedentes al concepto de engagement se encuentran Lodahl y Kejner (1965) quiénes lo definen como el grado en el cual el rendimiento laboral afecta la autoestima de un individuo. Este concepto lo utiliza como base para desarrollar y validar una escala de medición. Propone una escala inicial con 87 cuestionamientos potencialmente relacionados al engagement. Su análisis factorial arroja cinco factores principales que podrían considerarse dimensiones. El primer factor evaluaba aspectos relacionados con alienación; el segundo factor hace referencia a un nivel alto de engagement individual más allá del esperado; el factor tres involucra situaciones con un alto nivel de engagement relacionado a un alto sentido del deber laboral; el cuarto factor buscaba datos de

un engagement dañino, por ejemplo sentirse culpable por pendientes laborales sin terminar. el último factor, buscaba evaluar el orgullo por la organización, la ambición general y los deseos de movilidad ascendente (Lodahl & Kejnar, 1965).

Lodahl y Kejner realizaron validaciones en tres grupos de individuos distintos: enfermeras, ingenieros y estudiantes. Posterior al análisis factorial y otros análisis estadísticos a partir de los cuales se obtuvo un cuestionario final de 20 ítems. Sus resultados fueron drásticamente diferentes entre las poblaciones estudiadas, apuntando la definición de engagement hacia una actitud multidimensional y poco exacta entre diferentes poblaciones, sin embargo, es posible su medición en la misma población de forma longitudinal (Lodahl & Kejnar, 1965).

Desde entonces vemos que algunos autores reconocieron el engagement laboral y lo llamaron de distintas formas. Un poco después tenemos el artículo de Lawler y Hall (1970). Tras una breve revisión bibliográfica sobre los factores que podrían influir en el engagement de un empleado en su trabajo, sugieren que un alto contacto social es el principal factor relacionado con un alto engagement y este se vería poco afectado en caso de cambios organizacionales (Lawler & Hall, 1970).

Lawler y Hall definen al engagement como una identificación psicológica con su rol laboral y se refiere al individuo *involved* como una persona a quien le afecta de forma personal su situación laboral porque percibe su trabajo como parte de sí mismo. Sugiere que algunos factores que inciden en la satisfacción laboral podrían afectar el engagement. Presenta estos factores en forma de variables: actitudes laborales, factores y comportamiento laboral. Por otra parte, aborda la motivación intrínseca como una característica del empleado que le permite creer que un buen rendimiento laboral le hará tener mayores sentimientos de

satisfacción. Evalúan dichas variables mediante escalas tipo Likert y cuestionarios abiertos. Debido a que el análisis sugiere autonomía de cada uno de estos factores en los individuos, dentro de sus resultados destacan la importancia de discriminar entre satisfacción, engagement y motivación intrínseca. Aunque son autónomos los datos sugieren que algunas características que afectan la satisfacción también afectarán el engagement (Lawler & Hall, 1970).

Para Kahn (1990) el engagement es el resultado del empleo y expresión de una versión personal de un “Yo preferido” ante ciertas circunstancias para promover una conexión con su trabajo y compañeros. Esto implica una presencia activa en sus tres esferas: física, cognitiva y emocional, además de un alto rendimiento. En su revisión bibliográfica, reseña que las personas tienen diferentes dimensiones y las muestran según su preferencia para adecuarse a ciertas condiciones y así desempeñar roles específicos. Estas dimensiones podrían hacer referencia al esfuerzo, atención plena (Mindfulness) y motivación intrínseca. Para Kahn, existen diversos factores que influyen en diferente grado en la forma de engagement personal, entre ellos destaca influencias interpersonales, de grupo, intergrupales y organizacionales. Concluye que existen multiplicidad de factores que podrían asociarse al engagement según la dinámica constante a la que esté sometido el rol del individuo (Kahn, 1990).

Más adelante Lacouture hace pequeñas modificaciones a la definición de Lodah y Kejner (1965) sobre engagement para definirlo como el grado en el cual una persona se identifica psicológicamente con su trabajo e internaliza los valores, normas, metas y patrones de conducta relacionados con algunas condiciones organizacionales. En su artículo menciona

la importancia del cargo o función desempeñada por el empleado y el impacto que tiene la adquisición de mayor control sobre su propia línea de trabajo (Lacouture, 1996).

Para Perrin el concepto habla del grado en que un colaborador pone un esfuerzo voluntario en su trabajo como tiempo extra, energía y capacidad mental resultado de la comprensión de su rol propio y de su rol en la unidad en relación con los objetivos de la compañía. Además menciona factores emocionales que se vinculan con la satisfacción personal como el sentido de logro, la inspiración y reafirmación de su identidad dentro de la organización (Perrin, 2003).

MacLeod y Clarke hablan de compromiso y motivación para contribuir a la consecución del éxito de la organización, lo cual es capaz de mejorar su bienestar (MacLeod & Clarke, 2009).

Schaufeli y Bakker también mencionan la importancia de mantener una motivación intrínseca y mejorar los recursos organizacionales que permita a los colaboradores desarrollarse y aprender sobre su papel en la organización así como incluir el crecimiento individual en el ambiente laboral (Schaufeli & Bakker, 2004).

Stairs, Galpin, Page y Linley retoman que el engagement puede ser percibido como la forma en que los colaboradores mejoran en el trabajo, se sienten comprometidos con el empleador y están motivados por dar lo mejor de sí (Stairs, Galpin, Page, & Linley, 2006).

Otro estudio relevante en la historia del concepto de engagement organizacional es el de Mahon y colaboradores en 2014; El cual fue conducido a través de un análisis factorial confirmatorio para evaluar el concepto de engagement en relación a variables como IE, experiencia laboral, antigüedad, salario, tipo de trabajo, tipo de organización y género. Sus resultados manifiestan que la IE por sí sola no cuenta con una relación directa al nivel de

engagement, sin embargo, la interacción de la IE y la visión personal en conjunto tiene un impacto positivo en el engagement organizacional. Otras contribuciones al concepto de engagement hacen referencia al impacto que tienen los recursos organizacionales, la visión personal del empleado y el estado anímico en el desarrollo y mantenimiento de este concepto (Mahon, Taylor, & Boyatzis, 2014).

Evaluación de engagement

La medición del engagement se fortalece a partir de investigaciones sobre "burnout" utilizando la escala de Maslach, realizadas por Schaufeli y colaboradores lo cual dio origen al Test Utrecht Work Engagement Scale (UWES, por sus siglas en inglés) o bien la Encuesta de bienestar y Trabajo (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996; Schaufeli & Bakker, 2003); a partir del cual se evalúan las dimensiones del engagement: dedicación, vigor y absorción. Generalmente se habla del concepto de engagement como la contraparte del burnout dado a que este último se caracteriza por una mezcla de agotamiento y baja realización personal (ver tabla 1).

Tabla 1. Comparativa de elementos que componen el concepto de burnout y el concepto de Engagement

Burnout	Engagement (UWES)
Agotamiento	Vigor
Despersonalización	Absorción
Baja realización personal	Dedicación

Autoría propia.

Aunado a ello, se han realizado varios estudios de validación y se pueden identificar posibles causas y consecuencias del engagement para aclarar el papel que éste juega en procesos relacionados con el bienestar y salud de los trabajadores.

En este sentido Schaufeli y Bakker realizaron un estudio para mostrar la relación entre el concepto de burnout y el engagement; en el cual concluyen tres aspectos de suma importancia. Primeramente, muestran como el concepto de burnout y engagement están relacionados de forma negativa entre sí. Secundariamente, muestran la relación del burnout con las demandas laborales y la falta de recursos organizacionales mientras que el engagement se relacionó casi exclusivamente con los recursos organizacionales. Evaluaron también la presencia de problemas de salud y encontraron una relación proporcionalmente positiva entre problemas de salud y burnout; en este estudio, el engagement se relacionó más bien con la intención de rotar en el ambiente laboral (Schaufeli & Bakker, 2004).

Aunque parecen conceptos directamente antagónicos, Schaufeli explica que no necesariamente lo son. La baja presencia del burnout no indica directamente un alza en el nivel de engagement y a su vez la presencia de niveles elevados de engagement no indicaría un alto nivel de burnout. Es decir, “están relacionados negativamente pero no son perfectos opuestos” (p. 188) (Juárez-García, 2015).

En entrevista con Bakker; Schaufeli menciona como el enfoque de salud positiva en Salud Ocupacional es un concepto poco desarrollado y que podría generar extrañeza. Parte de sus intenciones es aclarar que el concepto de salud positiva relacionada a la presencia de engagement en los colaboradores se direcciona a mantener e inclusive mejorar ese nivel de engagement que los colaboradores ven como un sentirse bien y disfrutar de su trabajo (Juárez-García, 2015).

Dentro de este orden de ideas, Schaufeli destaca que la evaluación del engagement debe ir ligada a la identificación de otros factores. Menciona que es importante tener varias muestras para comparar y que la validez predictiva de los resultados también involucra otros conceptos psicológicos y organizacionales importantes para las empresas, entre ellos depresión y adicción al trabajo y ausentismo, rotación laboral, diversos tipos de desempeño y aquellos que sean útiles para la organización.

En este punto es importante mencionar que la adicción al trabajo podría sesgar la evaluación del engagement en los empleados. Por una parte, el primer concepto hace referencia a una necesidad compulsiva de trabajar sin asociar directamente el disfrute de la actividad laboral, se suma a esto la sensación de culpabilidad al tomar periodos de descanso. Por otra parte, en el engagement el colaborador puede tomar descansos, realizar actividades lúdicas o no precisamente relacionadas al trabajo, sin hacerle sentirse culpable ni estresado (Juárez-García, 2015).

Para asegurarse de mantener el engagement en los empleados y tomar acciones para incrementarlo, se ha recomendado a las empresas realizar un tamizaje anual utilizando encuestas para conocer las percepciones de los mismos en relación a su experiencia laboral (Merry, 2013).

Hewitt Associates, hablan de colaboradores comprometidos que testifican de manera positiva sobre la organización y dan un esfuerzo extra que propicia el éxito del negocio (Associates, 2004). De hecho, según sus estudios un aumento del 5 % del engagement en los empleados está ligado al crecimiento de los ingresos en el año subsiguiente (Hewitt, 2013)

Como se puede observar en el estudio realizado por Aon Hewitt donde se evaluó la relación entre el engagement de los empleados con el desempeño financiero de 94 compañías

a nivel mundial. Este estudio mostró una correlación positiva entre el incremento del engagement laboral y las ventas en los años siguientes. Sus resultados sugieren que el aumento de un punto porcentual de empleados con engagement representa un incremento del 0.6 por ciento en ventas (Hewitt, 2014).

A su vez los estudios de Boniwell, muestran que algunos de los beneficios valiosos de poseer engagement en la organización son (Boniwell, 2017):

- Incremento de productividad y utilidad operativa.
- Se registran menor índice de ausencia por enfermedad.
- Existe mayor satisfacción por parte de los clientes, por ende, una lealtad más fuerte.
- Incremento de productividad y rentabilidad.

En resumen, los colaboradores engaged demuestran una mayor satisfacción en los puestos de trabajo que desempeñan, perciben y externan un compromiso con la organización elevado, por lo que no tienen ni la necesidad ni la intención de abandonarla o buscar otro trabajo, sino que además muestran conductas proactivas, como por ejemplo: el establecerse metas retadoras, la expresión de soluciones cuando las cosas no están bien, incluso se puede identificar que toman más riesgos y se atreven a ser creativos e innovar debido a la emoción experimentada por los desafíos del trabajo (Salanova, Martínez, & Llorens, 2008).

Estrategias para incrementar el Engagement

Recientemente Hewitt Associates, presentó algunas de las tendencias globales que han funcionado para incrementar el engagement. A nivel mundial la oportunidad de crecimiento laboral, las propuestas de valor para los empleados, la remuneración económica y el

reconocimiento por el trabajo realizado parecen ser las principales acciones organizacionales que mantienen e incrementan el engagement en los empleados (Hewitt, 2015).

De forma particular, diversos autores informan las estrategias que han intentado implementar para desarrollar e incrementar el engagement.

Una de las estrategias que han sido estudiadas y prometen resultados potencialmente positivos hacia el incremento del engagement organizacional se enfoca al tipo y forma de liderazgo.

Es así que Ochalski (2016) sugiere una relación entre el liderazgo transformacional y la IE. Describe al liderazgo transformacional como una forma de inspirar pasión y compromiso hacia los colaboradores. Mide el liderazgo transformacional mediante el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire 5X-Short y el engagement mediante el cuestionario UWES-17, además toma en cuenta otros datos sociodemográficos y laborales para realizar modelos predictivos. Mediante una regresión lineal múltiple, Ochalski expone como factores predictivos de engagement el género y el liderazgo transformacional en una muestra de empleados que tenían un supervisor inmediato de empresas farmacéuticas.

Lo anterior permite a MacLeod y Clarke identificar cuatro aspectos críticos para desarrollar engagement en los empleados (MacLeod & Clarke, 2009):

1. Un liderazgo que exprese adecuadamente cual es el propósito de la organización y como el individuo contribuye a ese propósito.
2. La inclusión de gerentes con engagement alto para facilitar y empoderar a los demás en lugar de controlar o restringir a su personal.

3. Una comunicación efectiva para atender las expresiones de los empleados buscando sus puntos de vista, permitiendo que sus opiniones cuenten y marquen diferencias, de esta forma hablan y desafían cuando es apropiado.
4. La integridad en toda la organización debe ser coherente con los valores establecidos y así se genera confianza y un sentido amplio de integridad en los empleados.

Por otra parte, en una investigación desarrollada por el equipo WONT-Prevención psicosocial y basada en el proyecto ERCOVA (2004), se evidencian ocho prácticas positivas fundamentales en todas las organizaciones que han mostrado resultados positivos:

1. Conciliación trabajo familia
2. Prevención del mobbing
3. Desarrollo de habilidades y desarrollo de carrera
4. Programas de salud laboral
5. Equidad percibida y justicia organizacional
6. Comunicación información organizacional
7. Responsabilidad social empresarial

Este tipo de prácticas han mostrado ser útiles para elevar los niveles de engagement de los colaboradores y equipos de trabajo; logrando que sientan mayor vigor, dedicación y absorción en su trabajo. Lo que se traduce en un aumento significativo en el grado de motivación, compromiso, desempeño y satisfacción laboral (Torrente, Salanova, Llorens, & Schaufeli, 2012).

Estas prácticas se engloban dentro de la psicología organizacional positiva y generalmente se les ha llamado “Prácticas Saludables”.

Psicología organizacional positiva: practicas saludables

La psicología positiva tiene como resultado final el bienestar subjetivo tras practicar virtudes y fortalezas (Fernández-Berrocal & Extremera-Pacheco, 2009).

La Psicología Organizacional Positiva nace gracias a la observación de Seligman cuando se percata de como la psicología generalmente se enfoca al estudio de la enfermedad en detrimento de los aspectos positivos (Schaufeli, Leiter, & Maslach, 2009).

Antes de que Seligman le diera este enfoque; la psicología tenía como estudio tres objetivos principales: curar la enfermedad mental, ayudar a la personas a tener una vida productiva e identificar y promover el talento (Lupano-Perugini & Castro-Solano, 2010).

Las reflexiones de Seligman apuntan hacia una psicología que no es solo el estudio de la debilidad y el daño, sino también el estudio de la fortaleza y la virtud y su tratamiento no solo se dirige a arreglar sino a alimentar lo mejor de cada individuo (Seligman, 2003).

De esta forma se ha evolucionado de una psicología centrada en el trastorno, diagnóstico e intervención de un padecimiento mental hacia a una psicología enfocada también a reforzar y alimentar fortalezas y virtudes que se poseen.

El enfoque de la psicología positiva dio apertura al desarrollo de emociones positivas en el trabajo, estilos efectivos de afrontamiento, relaciones laborales positivas y engagement (Salanova et al., 2008); su visión persigue el objetivo de asegurar lograr un funcionamiento óptimo y lograr potenciar la calidad de vida laboral y el bienestar psicosocial, esto define a una organización positiva (Salanova, Cifre, Llorens, Martínez, & Lorente, 2016).

Lo anterior da lugar a las llamadas prácticas saludables las cuales son altamente significativas en las organizaciones dado a los resultados positivos que pueden obtenerse a partir de las mismas.

Investigaciones recientes señalan que aquellas organizaciones que implementan estas prácticas saludables logran que sus empleados y equipos de trabajo muestren mayores niveles de bienestar, como confianza vertical y horizontal (Acosta, Salanova, & Llorens, 2012).

Algunos autores se han dado a la tarea de concretar una definición en la cual explican lo que una organización positiva conlleva:

- Wilson y colaboradores en 2010, la definen como una organización cuya principal característica implica una inversión en reforzar la colaboración de manera sistemática e intencional para de esta forma potenciar tanto el bienestar de los colaboradores como la productividad; esto a través de una descripción de puestos diseñados de manera eficaz y significativa, así como de ambientes sociales de apoyo; todo esto sin dejar de lado oportunidades equitativas para el desarrollo y un balance entre vida laboral y personal.
- Salanova y colaboradores en 2014, hacen referencia a una organización que es saludable y resiliente a la vez; dicha concepción la propone a través de su modelo HERO en el cual interactúan entre sí tres elementos:
 1. Recursos y prácticas organizacionales saludables: aquí se habla de los recursos de la tarea, contexto social y estrategias que faciliten la organización y estructuración del trabajo.
 2. Empleados y grupos de trabajo saludables: haciendo referencia a los recursos psicológicos positivos con que cuentan los empleados y los equipos de trabajo, en la medida que posean mayores recursos psicológicos en definitiva podrá traducirse en altos grados de bienestar psicosocial, hablando de creencias de eficacia, emociones positivas engagement y resiliencia.

3. Resultados organizacionales saludables: al contar con los elementos anteriores éste se caracteriza por un elevado desempeño organizacional y responsabilidad social empresarial.

Algunas investigaciones han dejado en evidencia recursos clave para lograr organizaciones positivas dentro de los cuales se pueden encontrar:

- Recursos de la tarea, los cuales hacen referencia a aspectos que forman parte del ambiente físico del trabajo, cuyo principal objetivo es estructurar y organizar los procesos de trabajo; este tipo de recursos afectan de manera directa al colaborador, ya que están íntimamente relacionados con su puesto y las tareas a desempeñar las cuales a su vez se relaciona con sentimientos de orgullo y disfrute (Salanova, Cifre, Martínez, Llorens, & Lorente, 2011).

Dentro de los principales recursos laborales relacionados con la tarea de mayor importancia se mencionan los siguientes: (Llorens, Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2007)

1. Autonomía y control de puesto, es decir en qué grado los colaboradores controlan tiempos y métodos para realizar su trabajo
2. Demandas laborales retadoras, la presión del tiempo o mayor responsabilidad, son consideradas características positivas para contar con puestos activos y motivadores según Bakker y Sanz-Vergel (Bakker & Demerouti, 2013).
3. Claridad de las tareas y del rol laboral, es decir definición clara del puesto y las tareas a realizar, así como la conducta esperada en el trabajo.
4. Retroalimentación sobre el trabajo realizado, este hace referencia a los informes que el colaborador recibe en función al trabajo y resultados obtenidos, lo cual es

una fuente de información objetiva sobre la eficacia de su desempeño (Cifre, Salanova, & Ventura, 2009).

- Recursos sociales, Dentro de los recursos sociales más importantes se encuentran específicamente:
 1. Oportunidad para el contacto social, se refiere a relaciones interpersonales positivas con personas significativas en el trabajo ya sea algún supervisor o los compañeros; su efecto positivo se produce con el simple conocimiento de que se puede contar con alguien en caso de que se necesite.
 2. Trabajo en equipo, según Marks y Cols este puede desarrollarse a partir de dos procesos (Marks, DeChurch, Mathieu, Panzer, & Alonso, 2005):
 - Acción, realización propia de tareas específicas.
 - Transición, análisis, planificación y establecimiento de objetivos.
 3. Confianza organizacional, aquí se hace referencia a la confianza tanto entre supervisores y compañeros.
 4. Supervisión adecuada, es decir tener un líder eficaz, positivo y transparente.
 5. Justicia organizacional, aquí se habla de la percepción de los colaboradores sobre lo que es justo y equitativo (Colquitt, Noe, & Jackson, 2002).

Como se puede ver, aquí se incluyen las relaciones intergrupales, interpersonales e interorganizacionales; cabe señalar que en dicho contexto la confianza percibida es un recurso de suma importancia ya que esta propicia que las personas desarrollen todo su potencial (Cifre et al., 2009).

Sobre los recursos organizacionales, Ravichandran posterior a una revisión bibliográfica expone a la IE como un recurso más para que las organizaciones mantengan el engagement, en

este sentido los individuos tendrían recursos para hacer frente a situaciones estresantes y proteger así el nivel de engagement que se ha generado en ellos a través de su paso en la compañía. Para relacionar estos conceptos utilizó la escala de UWES-9 y el cuestionario Schutte Self-Report Inventory para evaluar la IE. Sus resultados muestran una correlación lineal, aunque débil, positiva entre la IE y la presencia de engagement, este resultado refleja que la IE por sí sola no influye en el engagement (Ravichandran, Arasu, & Kumar, 2011).

A lo anterior se suman Karamustafa y Kunday. En su estudio la IE se representa por constructo de cuatro dimensiones: autogestión, gestión de relaciones, autoconciencia y conciencia social. Y el engagement lo presenta como una variable de tres dimensiones: cognición, engagement emocional y físico. Modelaron el efecto de género en la relación de IE y engagement, observando una relación lineal positiva aunque débil entre estos conceptos sin ningún rol moderador debido al género (Karamustafa & Kunday, 2018).

Sarangi evalúa el rol de la IE en el engagement laboral utilizando las escalas de Salovey, Mayer et al (1995) y Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma and Bakker (2002), respectivamente. En este sentido utiliza las dimensiones de atención, claridad y reparación para evaluar IE y las dimensiones dedicación, vigor y absorción, para evaluar engagement. El análisis estadístico indica la existencia de correlaciones positivas y significativas entre las dimensiones de IE y engagement; así la atención se relaciona positivamente con la dedicación, esta última se relaciona negativamente con la claridad; a su vez la claridad se relaciona positivamente con la dimensión de vigor. Entre otros resultados el predictor más significativo fue la relación positiva entre la dimensión reparación y las dimensiones del concepto de engagement. Así se observa el importante papel de la IE en la capacidad para desarrollar mayor vigor, dedicación y absorción (Sarangi & Vats, 2015).

1.2 Planteamiento del problema

La IE ha sido descrita como una característica relevante en individuos que dirigen algún grupo social. Por otra parte, la capacitación laboral de parte del empleador es una práctica saludable que muestra alta efectividad y resultados positivos para lograr que los colaboradores y equipos de trabajo manifiesten mayores niveles de bienestar, así como confianza vertical y horizontal. Esto incrementa el rendimiento individual y la productividad (Acosta et al., 2012).

Es por este motivo que las competencias emocionales son consideradas parte importante para obtener un elevado desempeño personal y profesional. Según Goleman (2008) la excelencia depende en mayor parte de competencias emocionales que de capacidades cognitivas.

El engagement por su parte ha generado un interés marcado debido a su valor predictor positivo en cuanto a desempeño, productividad y clima laboral refieren (Bakker et al., 2011). La medición de esta variable evalúa las dimensiones de: dedicación, vigor y absorción. Se ha observado que colaboradores engaged demuestran una mayor satisfacción en los puestos de trabajo que desempeñan, perciben y externan un compromiso elevado con la organización por lo que no poseen necesidad o intención alguna de abandonarla y buscar otro empleo.

Además, muestran conductas proactivas, metas retadoras y expresan mayores soluciones a situaciones adversas, incluso se puede identificar que toman más riesgos y se atreven a ser creativos e innovar (Salanova & Schaufeli, 2008).

Por lo que el presente estudio se cuestiona lo siguiente ¿De qué manera puede una capacitación en IE incrementar el engagement laboral?

1.3 Justificación de la investigación

En la sociedad actual existen muchos cambios en los distintos ámbitos en los que se desenvuelven los individuos, para los que cuentan con limitadas capacidades de afrontamiento; dicho de otra forma, se carece de competencias emocionales que favorezcan un desempeño eficaz particularmente en el trabajo.

Por tal motivo, la falta de educación emocional, así como la creciente demanda de ella; es evidente en distintas comunidades; percibida a través de conductas disruptivas, caracterizadas desde consumo de sustancias, desórdenes alimenticios, hasta violencia explícita; Por ello la necesidad de instrucción para guiar el desarrollo emocional de los colaboradores (Álvarez, 2001; Koich, Giromini, Colombarolli, Zuanazzi, & Zennaro, 2016).

Actualmente en las organizaciones se pretende integrar un enfoque positivo para optimizar los recursos con los que se cuenta y obtener una mayor productividad. Y la psicología organizacional positiva, pretende reforzar y desarrollar las fortalezas con las que cuentan para de esta forma propiciar una mejora continua de calidad de vida en el trabajo, así como fuera del mismo (Salanova et al., 2008).

Como se ha mencionado anteriormente, la psicología positiva y la IE o competencias emocionales; comparten un interés; dado a que ambas enfocan su atención en el estudio del bienestar (Fernández-Berrocal & Extremera-Pacheco, 2009).

Por una parte, la psicología positiva que busca el bienestar subjetivo y las emociones positivas experimentadas por el individuo, utilizando y potenciando sus fortalezas y virtudes, para la consecución de rasgos positivos como lo son optimismo, relaciones positivas, engagement, flow y la resiliencia (Fernández-Berrocal & Extremera-Pacheco, 2009).

Por lo que primeramente se debe aclarar lo que implican los términos de engagement y competencias emocionales o IE.

El engagement, es un concepto que ha sido definido por varios autores como un estado mental positivo relacionado con ambiente laboral y caracterizado por altos niveles de energía y mental, alta implicación laboral y un alto grado de concentración e inmersión; corresponde a un estado cognitivo-afectivo persistente en el tiempo y que no se enfoca en una resistencia conducta específica (Schaufeli et al., 2002).

Por otra parte, en cuanto a la inteligencia emocional, ésta se enfoca a un proceso y no como resultado final ya que se encuentran extremadamente unidos el razonamiento, la interacción emoción-cognición y su procesamiento conjunto; que es lo que propicia en el individuo un funcionamiento personal y social más adaptativo y, por ende, un mayor bienestar subjetivo (Fernández-Berrocal & Extremera-Pacheco, 2009).

Actualmente el mercado laboral obliga a países más desarrollados a enfocarse en las competencias emocionales para de esta forma fomentar una diferente productividad; para la cual es imprescindible apreciar cualidades internas como: optimismo, iniciativa, adaptabilidad y flexibilidad. La importancia de ello radica en la creciente alerta de falta de aptitudes sociales no solo en trabajadores nuevos sino también en ejecutivos ya establecidos; quienes parecen incapaces de aceptar críticas adoptando actitudes hostiles y defensivas como si se tratase de un ataque personal (Goleman, 2010).

Aunque existen diversos modelos para el estudio de la inteligencia emocional y competencias emocionales, así como sus dimensiones, en esta ocasión se dará especial atención al modelo de Goleman ya que fue desarrollado para el área empresarial, en dicho instrumento

deja a la luz las competencias emocionales, presentes en el desempeño profesional (Goleman, 2010).

Según Goleman (2010) la inteligencia emocional determina la capacidad que se posee de aprender estrategias de autocontrol y similares; por otra parte, la competencia emocional hace referencia al grado de dominio que se posee de dichas habilidades a modo que se reflejen en el ambiente laboral. Por lo que se puede inferir que ésta juega un papel esencial en el "desempeño óptimo" del trabajo.

Pero cabe aclarar que no deben ser confundidas las fortalezas y virtudes de la psicología positiva con las competencias desarrolladas a partir de la inteligencia emocional; las primeras se refieren a actitudes y comportamientos morales o pragmáticos, que posibilitan lograr un mayor bienestar en sus vidas. (Fernández-Berrocal & Extremera-Pacheco, 2009) y el Engagement no solo fomenta el crecimiento personal en el colaborador, sino que además beneficia a la organización ya que evoca una realización del pleno potencial (Salanova & Schaufeli, 2009).

El desarrollo de la cultura organizacional se da a través de la adquisición de nuevos conocimientos y destrezas que el empleado encuentra en un contexto de condiciones provistas por políticas institucionales. Algunos de estos conocimientos y destrezas pueden ser habilidades para el trabajo en equipo, liderazgo, solución de problemas, entre otros tipos de capacitación; además se ha propuesto un conocimiento básico referente a la cultura organizacional adaptada a la adquisición de nuevos niveles de responsabilidad por parte del empleado (Lacouture, 1996).

Pregunta de investigación:

¿Cuál será la efectividad de un curso de capacitación en inteligencia emocional para incrementar el engagement laboral?

Objetivo General

Determinar el nivel de efectividad en la implementación de un curso de capacitación de inteligencia emocional para incrementar el grado de engagement del personal de cinco empresas con distintos giros.

Objetivos Específicos

Conocer el nivel de engagement e inteligencia emocional inicial en el personal de una empresa mediante los cuestionarios UWES-9 y Encuesta tipo Likert para evaluar IE basada en cuestionario TMMS-24.

Describir los niveles de engagement e inteligencia emocional posterior al curso de capacitación mediante los cuestionarios UWES-9 y Encuesta tipo Likert para evaluar IE basada en cuestionario TMMS-24.

Comparar el nivel de engagement descrito antes y posterior al curso de capacitación de inteligencia emocional.

I.Limitaciones

La limitada literatura en México sobre la relación de la inteligencia emocional y el engagement dentro de ámbitos organizacionales podría interferir con la discusión de los resultados que sean similares o no al estudio. Debido al tipo de muestra, la privacidad de las empresas y la amplia estratificación que se requiere para evaluar las categorías de resultados y las comparaciones que muestra la literatura referente al nivel de mando, género, tiempo de antigüedad, entre otros datos, los análisis estadísticos podrían verse comprometidos si no se cumple la normalidad de la muestra o las respuestas por categorías y empresa son menores a cinco frecuencias.

Por cuestiones de tiempo para responder los cuestionarios se realizaron adaptaciones al cuestionario TMMS-24 y UWES-9. Más adelante se presentan las adaptaciones a los cuestionarios originales.

Capítulo II

2 Marco Teórico

- **Inteligencia emocional**

La IE, es concebida por Salovey y Meyer (1990) como una inteligencia fundamentada en la utilización adaptativa de las emociones aplicadas al pensamiento; En donde consideran que las emociones favorecen la resolución de problemas y la adaptación al medio.

Mayer en conjunto con Salovey comenzaron la descripción de IE como una hipótesis en 1990, mencionan que en esta época podría ser contradictorio relacionar estos dos términos como un concepto en conjunto ya que la demostración de emociones era vista como una respuesta desorganizada

Mosquera (2012) comenta que la IE, hace referencia al uso inteligente de las emociones ya sea de forma intencional haciendo que las emociones trabajen para sí mismo, o bien utilizándolas con la finalidad de que guíen el propio comportamiento para llevar a pensar en qué forma pueden influir mejorando resultados (Afanador-Mosquera, 2005).

De esta forma la IE implica un reconocimiento, control y comprensión tanto de las emociones propias como de las demás personas percibiéndola como una oportunidad de utilizarlas en beneficio propio.

Por otra parte, desde la perspectiva de Goleman (2010), la forma de conducirse con el resto de los individuos y en equipo; es decir, como hacer frente a la frustración y control de impulsos para posponer la propia satisfacción; es decir como controla sus emociones sin afectar a los demás, logrando de esta forma un mayor desarrollo y aportación al contexto en el que se desenvuelve (Goleman, 2010).

Concepción de competencias emocionales

Las competencias hacen referencia a una pericia para aplicar e integrar los distintos aprendizajes asimilados anteriormente en resolución de problemas a los que se enfrenta el individuo en distintos entornos y momentos (Enfoque centrado en competencias 2012; SEP, 2012).

La definición que dan Mayer y Salovey respecto a la IE se refiere a la habilidad para percibir, asimilar y regular las emociones propias y las de los demás con el objetivo de promover un crecimiento emocional e intelectual (Mayer & Salover, 1997).

Cabe distinguir que inteligencia emocional no es sinónimo de ser amable, dado a que existen circunstancias en las cuales lo que se necesita es afrontar alguna realidad difícil que no puede ser evitada por más tiempo. Pero por otra parte la IE tampoco nos induce a dejar al descubierto nuestras emociones y sentimientos, sino por el contrario a expresarlos de modo eficaz, el cual posibilite el logro de un objetivo en común. En este sentido Goleman (2010) menciona que las competencias IE implican las siguientes condiciones:

- Conocer las propias emociones: es decir la persona identifica y logra comprender lo que siente y el por qué lo siente; ya que si se es consciente de cómo afecta el entorno emocionalmente hablando, es más probable, tener autocontrol eficaz de las mismas
- Manejo de emociones: haciendo referencia a como el individuo conoce las propias emociones; en esta etapa le es más fácil expresar de manera eficaz lo que piensa y lo que siente, por lo que puede manejarlas de forma adecuada, lo cual es un aspecto fundamental en las relaciones interpersonales.

- Motivarse a sí mismo: en este punto la emoción tiende a evocar una acción. Por tal motivo la emoción y motivación constante pueden enfocarse hacia el logro de objetivos, pero es indispensable la automotivación, atención y creatividad.
- Autocontrol emocional: haciendo referencia al demorar gratificaciones y dominar los propios impulsos, lo cual está presente en el logro de objetivos.
- Reconocer las emociones de los demás: en este punto los individuos aprenden a identificar como se siente y piensa el resto de las personas que forman parte de su entorno, a través de la utilización de la empatía realizan un análisis y poseen una preocupación genuina por el comportamiento y las emociones de los involucrados tanto en grupos de trabajo como sociales, por lo que se adaptan fácilmente con los demás
- Establecer relaciones: el contar con relaciones positivas se traduce en una capacidad para interactuar de forma efectiva con los demás.

En la misma línea, Matthews, Zeidner, and Roberts (2012) comentan algunos de los efectos benéficos en las personas poseedoras de un adecuado grado de competencias emocionales, dentro de los cuales se puede destacar:

- Un incremento en sus habilidades socioemocionales que propician una apertura hacia el constante aprendizaje y manifestación de emociones y comportamientos positivos.
- Una disminución significativa en conductas inadecuadas que implican un escaso control de impulsos.

Por lo que se puede deducir que un adecuado nivel de inteligencia emocional predice una inserción eficaz en el ámbito laboral (Centro de Investigación para el Desarrollo, 2014; Jiménez-Morales & López-Zafra, 2009).

- **Engagement empresarial**

El engagement, es considerado un indicador importante dentro de las organizaciones, esto dado a su estrecha relación con estados positivos que propician el bienestar psicosocial de los colaboradores que las integran, sin dejar de lado conductas proactivas y el alto desempeño laboral tanto dentro como fuera del rol de los empleados como resultado del mismo (Salanova & Schaufeli, 2008).

A nivel mundial se estima solo del 20% a 40 % de los empleados se cuentan con un grado relevante de engagement (Hewitt, 2014).

Salanova y Schaufeli (2009) consideran el engagement como un aspecto crucial que enlaza a dos dominios: la salud psicosocial y la dirección de recursos humanos ya que para poder adaptarse a cambios organizacionales y de mercado es importante contar con colaboradores psicológicamente saludables y motivados; de ahí la importancia de mantener las políticas de salud ocupacional y la dirección de recursos humanos en sincronía; a su vez, esto propiciará colaboradores proactivos, con iniciativa, conscientes de su desarrollo de carrera y comprometidos con un excelente desempeño que puedan adaptarse a cambios del entorno externo (políticos, económicos, tecnológicos y sociales), así como cambios internos (sobre la estructura, reducción de tamaño, procesos y forma de trabajo), mismos que se filtran en el puesto de trabajo y pueden tornarlo más complicado y demandar mayor exigencia tanto a nivel emocional como cognitivo.

Por otra parte, para Schuafeli (2015) el engagement laboral es un estado en el cual los colaboradores se sienten con mucha energía y dedicados a lo que están haciendo, involucrados en su papel laboral y con una clase de felicidad relacionada con el trabajo. Conceptualmente podría ser lo opuesto a los efectos del estrés crónico denominado síndrome

de burnout, sin embargo la presencia de engagement no está asociada directamente con la ausencia de burnout, tanto el engagement como el síndrome de burnout pueden encontrarse, de forma insólita, en niveles altos en una misma persona (Juárez-García, 2015).

Dentro de las dimensiones que conforman el engagement, Schaufeli y Bakker (2004) mencionan las siguientes:

- El vigor, el cual es caracterizado por elevados grados de energía, así como una alta capacidad de recuperación de estos durante la realización del trabajo, aunado a la voluntad de imprimir esfuerzo y persistencia en los posibles problemas que puedan surgir a lo largo de la jornada.

- La dedicación, que hace referencia a una sensación de un alto grado de significancia por el trabajo que se desempeña (responsabilidades) considerando el entusiasmo e inspiración, por lo que se está haciendo son elementos claves para que esta se dé.

- La absorción, la cual es percibida y caracterizada por un estado completo de concentración y felicidad; lo que ocasiona una distorsión del tiempo ya que la persona que lo experimenta podría llegar a percibir que el tiempo pasa rápidamente hasta el punto de experimentar dificultad para despegarse de su trabajo.

Esta última dimensión de engagement, es similar al concepto descrito como flow o estado de flujo manejado por Csikszentmihalyi, pero cabe señalar que este último implica algo más complejo y a corto plazo por lo que no debe de ser confundido ya que la absorción es un estado más generalizado y persistente, mientras el flow se enfoca en actividades específicas para las cuales se posee capacidad y motivación para realizarlas, sin dejar de lado

el grado de desafío que esta representa, pero este es temporal ya que dicho estado perdura mientras coexisten los elementos antes mencionados (Csikszentmihalyi, 1998, 2012).

Una vez aclaradas las dimensiones del engagement, así como la diferenciación entre absorción y flow, podría llegar a surgir la siguiente pregunta:

¿Es lo mismo una persona adicta al trabajo y una persona con engagement? Schaufeli en una entrevista realizada durante su visita como conferencista magistral en el 3er congreso de factores psicosociales en el trabajo organizado por la Red de Investigadores, sobre Factores Psicosociales del Trabajo en la Ciudad de México, realizó una valiosa diferenciación en la cual comenta que a pesar de ambos experimentar una energía elevada y disfrute por el trabajo; la diferencia radica en que la persona que experimenta engagement no siente culpa por viajar o hacer diferentes cosas sin pensar en el trabajo o estar estresado; mientras que el adicto al trabajo no puede pensar en otra cosa que no sea su trabajo sin ese sentimiento de culpa (Juárez-García, 2015).

Sobre el impacto del nivel de engagement hacia los clientes, Engelbrecht destaca que los colaboradores que manifiestan un alto grado de engagement atienden mejor a los clientes y son más pacientes (Engelbrecht, 2006).

Por otra parte, Salanova y colaboradores (2005) realizaron otro estudio referente a comercios turísticos españoles, en el cual se evidencia que los recursos organizacionales se relacionan directamente con el engagement colectivo. Es decir, cuando existe el clima de engagement el equipo comparte energía, orgullo y disfruta su trabajo (Salanova, Martínez, Cifre, & Schaufeli, 2005).

Otro estudio realizado en el ámbito docente utilizando la Utrecht Work Engagement Scale y el inventario de burnout de Maslach, muestra una relación estrecha entre altos índices de engagement y la calidad de vida laboral (Durán, Extremera, Montalbán, & Rey, 2005).

Contreras (2015) menciona los resultados de un estudio realizado en una planta petrolera donde se aplicó Utrecht Work Engagement Scale y un registro de observación de los colaboradores, que a pesar de sus largas jornadas se encontraban inmersos en su trabajo por lo cual procuraban dar sentido a su presencia y aunque presentaban situaciones de dificultad el promedio de engagement fue alto. De acuerdo con lo anterior se puede desprender que el poseer altos niveles de engagement organizacional es un factor influyente en la productividad, el clima laboral, la calidad de vida laboral. Además trabajos con cierto grado de reto propician el engagement (Contreras-Quevedo, 2015).

Desde la perspectiva de Schaufeli (2004), se puede decir que el engagement es visto como un proceso motivacional que puede ser compartido por los miembros de un equipo de trabajo en el cual los recursos laborales propician el compromiso con las metas de la organización; entendiendo por recursos: liderazgo positivo, autonomía, contagio emocional, oportunidad de actualización y crecimiento, los cuales desempeñan una función motivacional tanto intrínseca como extrínseca; que a su vez se relacionan directamente con el engagement y sus dimensiones: vigor, dedicación y absorción para finalmente lograr un desempeño productivo (Salanova, 2017; Schaufeli & Bakker, 2004).

Así mismo, existen estudios que respaldan la presencia de contagio emocional, (tendencia a imitar) en relación con el engagement; en los cuales se evidencia que los colaboradores que transmiten al reto su optimismo y proactividad, logran desarrollar un

clima positivo, elevando el engagement de otros colaboradores (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2005; Bakker, Emmerik, & Euwema, 2006).

Por lo anterior valdría la pena ahondar en la cultura organizacional y los procesos de inducción, considerándolos factor clave para lograr elevados niveles de engagement. En este sentido hablamos de la psicología en salud ocupacional como psicología organizacional positiva, disciplina que busca crear ambientes de trabajo seguros y saludables.

- Psicología organizacional positiva

La psicología organizacional positiva, plantea que el entorno contextual puede ser adaptado para lograr un ejercicio enfocado en el perfeccionamiento de las fortalezas personales a través de la implementación de programas emocionalmente inteligentes que a su vez nutran estas fortalezas (Brackett, Patti, Stern, Rivers, Elbertson, Chisholm, & Salovey, 2009; Gilman & Furlong, 2009).

Lo anterior hace referencia a las prácticas saludables dentro de una empresa, no obstante es indispensable recordar que la psicología organizacional positiva hace hincapié al estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas para elevar la calidad de vida en las organizaciones (Salanova, Martínez, & Llorens, 2005). Lo que conduce al bienestar psicológico, el cual según Kinder, Hugher y Cooper (2008) es considerado una de las principales fuerzas motivacionales, ya que hay evidencia de la existencia de una estrecha relación entre bienestar psicológico y las metas organizacionales (Kinder, Hughes, & Cooper, 2008).

Una organización saludable es aquella que desarrolla y organiza su estructura, cultura y procesos para lograr altos niveles de desempeño. Promueven el bienestar de las personas en la organización, generando productos y servicios saludables manteniendo relaciones

apropiadas con el entorno organizacional y la comunidad. En la medida en que las organizaciones adoptan mejores prácticas se obtienen mejores resultados operacionales (Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova, & Llorens, 2015).

Una empresa con enfoque positivo promueve y mantiene una relación efectiva entre los trabajadores y la empresa, así como entre usuarios externos y proveedores, lo que se traduce en competitividad y sustentabilidad organizacional. Lyubomirsky, King, y Diener (2005), comentan que, las personas no son felices porque tienen éxito, sino que tienen éxito por ese mismo estado de bienestar.

Posterior a diez años de estar realizando investigaciones, Seligman, presenta una reestructuración de su teoría en el libro "Flourish" dicha modificación va más allá de la felicidad y habla más bien del bienestar; su modelo inicial de tres vías se modifica y considera cinco elementos los cuales en conjunto forman el nombre en inglés del modelo PERMA. Las siglas enmarcan estos elementos del bienestar (ver tabla 1) (Seligman, 2011).

Tabla 1.

Modelo PERMA de Seligman

Elementos del bienestar	
Emociones positivas	<i>Positive emotions</i>
Enamoramiento	<i>Engagement</i>
Relaciones	<i>Relationships</i>
Significado o sentido	<i>Meaning and Purpose</i>
Logros o metas alcanzadas	<i>Achievement</i>

El Modelo PERMA sigue vigente ya que los conceptos correspondientes a los elementos del bienestar han sido descritos en distintas épocas y por autores diferentes, y la esencia de ellos se mantiene estable. A continuación, se describen los elementos de forma particular:

- Emociones positivas (*Positive emotions*): Este primer elemento del bienestar habla de experimentar emociones positivas posee importantes beneficios; dicho tipo de emociones se pueden identificar como: orgullo, interés, inspiración, asombro, amor, serenidad, alegría, gratitud, esperanza y diversión; las cuales contrastan con emociones negativas como el miedo, la ira, repulsión, disgusto entre algunas (Fredrickson, 2009).
- Involucramiento (*Engagement*): En este modelo teórico, el engagement hace referencia a una capacidad de completa absorción en alguna actividad; Csikszentmihalyi (1998), describe esta experiencia óptima como: una sensación de seguridad de que las habilidades con que se cuenta, son las necesarias para enfrentar distintos desafíos; aunado a una concentración muy elevada y una pérdida de conciencia de sí mismo inexistente por lo que el sentido del tiempo se ve distorsionado.
- Relaciones (*Relationships*): Peterson (2006), comenta que generalmente las cosas que provocan bienestar, se desarrollan estando acompañados por otras personas; es decir a partir de las relaciones interpersonales en los distintos roles o contextos en los que se desempeña.
- Significado o sentido (*Meaning and Purpose*): Este elemento hace referencia a que la vida de cada persona tenga significado, aunque es un componente un tanto subjetivo, una persona que lo experimente lo podría identificar utilizando sus competencias y habilidades, de tal forma que contribuyan al desarrollo de alguien más.
- Logros o metas alcanzadas (*Achievement*): En este último elemento del modelo de bienestar PERMA, se puede identificar cuando se está seguros de ser poseedores de total y completo dominio de alguna actividad que resulte interesante para las demás personas.

Dichos elementos son vistos como un constructo necesario para florecer como ser humano bajo cualquier contexto, Seligman menciona la responsabilidad personal para desarrollar las características PERMA en el individuo, pero reconoce la influencia de otros factores externos como el contexto social como moderadores. Además destaca la necesidad de enseñar a la personas en que consiste el modelo de bienestar y potenciar el aprendizaje de habilidades (Seligman, 2011).

Si bien el engagement es considerado como un ícono de la Psicología Positiva debido al impacto de los recursos organizacionales en su desarrollo y mantenimiento, así como en la productividad y el desempeño del individuo, existen algunos factores particulares que están relacionados con su expresión.

La función del departamento de recursos humanos es crucial para mantener el enfoque en aquellos aspectos del entorno laboral que pueden marcar una diferencia mayor en el desempeño y engagement de los empleados. Lo anterior se logra manteniendo el apoyo y la orientación de las áreas de impulso como desarrollo profesional, beneficios, reconocimiento y pagos adecuados, pero también se debe asegurar el retorno de la inversión organizacional de lo contrario elevar el engagement serviría solamente para observar resultados en las encuestas de evaluación sin beneficio productivo para la empresa (Hewitt, 2013; Merry, 2013).

Sarkisian, Pitt-Catsouphe, Bhate, Lee, Carapinha, and Minnich (2011) en un estudio particular sugirió que la edad es un factor asociado a los niveles altos y bajos de engagement. Una edad entre los 30 y 39 años podría tener niveles bajos de esta variable, mientras los empleados mayores muestran una inclinación hacia niveles altos debido a la inspiración que les genera su empleo.

El conocimiento teórico y empírico sobre el cargo a desempeñar también parece ser relevante al desempeñar una actividad laboral. De esta forma, Brennan muestra en una población de empleados turísticos la correlación positiva entre un nivel de engagement alto y medio con el antecedente laboral en hotelería y turismo así como estudios relacionados a este tema (Brennan, 2011).

Por otra parte dentro de los factores psicosociales individuales que suelen asociarse con niveles medios y altos de engagement está la experimentación de conexión y realización afectiva con las actividades laborales, no como un estado pasajero sino como un estado cognitivo-afectivo con persistencia a lo largo del tiempo sin que este centrado en un objeto o conducta en particular (Arenas-Ortiz & Andrade-Jaramillo, 2013).

En sí mismo el estado positivo de un individuo, los pensamientos y actitudes positivas hacia el trabajo, así como la salud individual, comportamientos proactivos y un buen desempeño auto-percibido se relacionan con niveles relevantes de engagement (Demerouti, Bakker, DeJonge, Janssen, & Schaufeli, 2001).

La calidad del liderazgo en una organización es por mucho el elemento que más influye en el clima y la cultura organizacional y por lo tanto en el nivel de engagement. De esta forma los individuos con personal a cargo deben mantener relaciones satisfactorias y no conflictivas con sus colaboradores. Este factor se relaciona no solo con las características propias del individuo a cargo si no también con la importancia de las capacitaciones de liderazgo con sentido humano que deben prevalecer en los líderes ya que ellos son los principales moderadores en las experiencias positivas de los trabajadores (Babcock-Roberson & Strickland, 2010).

En contraposición a los autores que describen los factores psicosociales como definitorios, dentro del contexto de tiendas comerciales Pando y colaboradores, muestran que no

siempre se observan las variables sociodemográficas (género, estado civil) y el turno laboral como elemento influyente en los niveles de engagement (Pando-Moreno, Aranda-Beltrán, Zambrano-Torres, & López-Pérez, 2011).

- **Inteligencia emocional como estrategia para mejorar el engagement**

Fernández-Berrocal y Extremera (2009) mencionan que el éxito o la felicidad cuentan con una estrecha relación en la evocación de estados de ánimo o emociones generalmente positivas; por tal motivo se puede decir que es a partir de aquí donde el engagement abordado desde la psicología positiva y la inteligencia emocional comparten un interés que centra su atención en el estudio del bienestar.

Por lo que la presente investigación pretende enfocarse en la medición de los niveles de engagement laboral con la finalidad de comparar dichos niveles antes de la implementación de un curso de capacitación en competencias emocionales cuya finalidad sea incrementar las mismas, y posteriormente re aplicar el mismo instrumento con el objeto de medir el impacto, así como identificar la relación existente entre las variables medidas descritas.

En diversos estudios descritos anteriormente, vinculan de forma clara las dimensiones de IE con las presentes en el concepto de engagement; como lo evidencia Akanni y colaboradores en un grupo de empleados banqueros; en la que los empleados que muestran un conocimiento suficiente de sus propias emociones podían usarlo para manejar mejor algunos conflictos con los clientes. En este mismo artículo se destaca la importancia de un liderazgo ético del personal con subordinados, como predictor de engagement (Akanni, Kareem, & Oduaran, 2019).

Entonces la IE como un recurso, sustenta y ayuda a lidiar con las demandas laborales a fin de conservar los recursos psicológicos y canalizarlos hacia un mayor nivel de engagement.

El modelo de Goleman (2010), centra su interés en el desempeño en la empresa y el liderazgo organizativo; ajustando la teoría de la IE en el modelo de las competencias que diferencian a los trabajadores “estrella” de los que su desempeño no supera al promedio.

En distintos estudios ha quedado en evidencia que un alto grado de IE puede implicar una mejor autoestima, así como comunicación interpersonal eficaz, lo que predice un mejor manejo de estrés, y por ende en la manera que sobrelleva los problemas (Anadón-Revuelta, 2006; Mira-Agulló, Parra-Meroño, & Beltrán-Bueno, 2017).

Por lo que se puede ver si se posee dominio en los elementos antes mencionados de la IE, repercutirá positivamente en la eficacia organizacional al evaluar indicadores: como contratación, permanencia del empleado, desarrollo y salud del talento humano, trabajo en equipo, calidad de servicios y productividad entre algunos (Goleman, 2010).

Considerando que en el 90% de la jornada laboral se requiere engagement y comunicación con compañeros y/o supervisados, si una persona se considera autosuficiente es probable que desprecie valores, comentarios y críticas; evidenciando de esta forma una deficiencia de competencias emocionales (Afanador-Mosquera, 2005). Por tal motivo, el éxito profesional depende de un 80% de competencias emocionales y un 20% de factores intelectuales (Goleman, 2010).

En el modelo psicométrico utilizado para el área administrativa de Goleman, conceptualiza las competencias emocionales como una forma de interactuar con el mundo, enfocándose en los sentimientos y englobando habilidades como control de impulsos, autoconciencia, motivación, entusiasmo, perseverancia, empatía y agilidad mental entre algunos rasgos que son indispensables para la adaptación social (Trujillo & Rivas, 2005).

Por lo que se puede deducir que, un adecuado nivel de IE predice una inserción en el ámbito laboral eficaz (Centro de Investigación para el Desarrollo, 2014; Jiménez-Morales & López-Zafra, 2009).

Más recientemente se habla de crear y construir una cultura dirigida a mantener y elevar el engagement laboral (Hewitt, 2014). Lo cierto es que no existe un modelo de engagement que se ajuste totalmente a todas las organizaciones. Cada organización variara sus necesidades según el contexto social y etapa de crecimiento al que se enfrente (E. Lawler & Ledford, 1992).

Capítulo III

3 Metodología

4. Descripción general del estudio

Se realizó un estudio cuasi-experimental, en tres fases, para evaluar la eficacia de un curso de capacitación en IE para elevar el engagement en cinco empresas de giros distintos.

En la fase 1 se preparó el manual del curso de IE y se realizaron adaptaciones a los cuestionarios de engagement (UWES-9) e IE (TMMS-24) para hacer factible el tiempo que los empleados invertirían en contestar ambos cuestionarios antes y posterior al curso. Se describen las versiones originales y adaptaciones en la sección de instrumentos; dicho cuestionario es de uso libre (Taramuel-Villacreces & Zapata-Achi, 2017).

En la fase 2 se estableció contacto con las empresas potenciales para llevar a cabo el curso diseñado en la fase 1. Para cumplir con los objetivos de estudio se evaluó el nivel de engagement e IE antes de la realización del curso y posterior al mismo.

La fase 3 consistió en el vaciado de datos en hojas de Excel y su categorización y adaptación al software estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) para el análisis de datos con estadística descriptiva, propuesta de puntos de corte para las categorías, análisis bivariado, presentación de figuras por empresa y discusión de resultados.

4.6.1 Diseño del estudio

Cuantitativo de tipo cuasi experimental con muestreo no probabilístico por conveniencia.

4.7 Operacionalización de las variables

Variable dependiente:

Engagement– Cuantitativa discreta (Escala ordinal)

Variable independiente:

Curso de capacitación en inteligencia emocional Cuantitativa discreta (Escala ordinal)

Variables de confusión:

Género (Dato nominal).

Antigüedad (Rangos-Dato Escalar).

Variables extrañas:

Variables personales (Cansancio, hambre, estado emocional)

3.3 Hipótesis

H1 El curso de capacitación en IE es eficaz para elevar el engagement

H0 El curso de capacitación en IE es ineficaz para elevar el engagement

3.4 Participantes

Para el presente estudio se eligieron por conveniencia y de forma consecutiva cinco empresas de giros comerciales distintos en el área metropolitana de Monterrey. Se incluyeron sujetos que participaron de forma anónima y voluntaria. La muestra se compone de hombres y mujeres de distintos departamentos, asignados de forma aleatoria por personal administrativo de la empresa. Se revisó que los participantes cumplieran con ~~por cinco empresas con diferente giro~~ bajo los siguientes criterios de inclusión, exclusión y eliminación.

Criterios de inclusión

- Personal proporcionó su asentimiento para participar mediante la firma consentimiento informado

- Personal del departamento designado por la empresa
- Personal que completó el curso en tiempo y forma
- Personal que realizó los cuestionarios antes y después del curso

Criterios de exclusión

- Oyentes de departamentos diferentes a los designados por la empresa
- Personal que rechaza la firma de consentimiento informado

Criterios de eliminación

- Participantes que manifiesten no continuar con su participación en el estudio
- Participantes cuyo consentimiento informado no se encuentre al momento de vaciar datos para análisis estadístico
- Fallo en respuestas de cuestionarios

Se recuperaron datos sociodemográficos (genero, edad), de antigüedad y nivel de mando cuando fue posible.

Debido a cuestiones de privacidad de las empresas la recuperación de cuestionarios se realizó bajo anonimato, es decir no se registró iniciales ni nombres de los participantes, el control de los formatos se realizó mediante un número de folio.

3.5 Escenario

El desarrollo del proyecto se llevó a cabo en el espacio asignado por la organización. Dicha área contó con mesas y sillas, así como un proyector. El espacio fue suficiente para

permitir libre tránsito de los participantes con el objetivo de llevar a cabo algunas dinámicas contenidas en el curso de capacitación.

El desarrollo del proyecto se llevó a cabo en los espacios asignados por las organizaciones de los siguientes giros:

Eléctrico: empresa orientada a ser líder tecnológico pionero en redes eléctricas, equipos de electrificación, automatización industrial y robótica y cinemática para clientes de servicios públicos, industrias, transportes e infraestructuras en todo el mundo.

Logístico-automotriz: organización cuya misión es proveer a la industria de bebidas del continente americano con los mejores materiales de empaque y equipo comercial.

Administración y servicio al personal: empresa preocupada por brindar soluciones de recursos humanos, tercerización de servicios y logística a empresas nacionales y extranjeras, buscando que logren cumplir con sus objetivos y que sean altamente competitivas en el mercado.

Financiero: organización enfocada a satisfacer las necesidades sus clientes buscando superar sus expectativas, ofreciéndoles servicios altamente competitivos, mejor trato y servicio, a través de plataformas tecnológicas, así como procesos ágiles y eficientes, desarrollados a través de un equipo de profesionales, quienes aportan su talento para agregar valor al país, sus clientes y accionistas.

Metal-mecánico: empresa preocupada por brindar soluciones energéticas y de automatización para mejorar eficiencia y sostenibilidad; brindando a sus clientes herramientas para aprovechar al máximo sus recursos.

4.8 Instrumentos

Para evaluar el engagement, el presente estudio utilizó la versión corta de la Work Engagement Scale (UWES-9), la cual consiste en tres subescalas de tres ítems cada una: vigor,

dedicación y absorción. Este cuestionario fue resuelto mediante respuestas tipo Likert con valores de uno a cinco, el valor de uno corresponde a “nunca o ninguna vez”, el valor dos a “casi nunca”, el valor tres a “algunas veces”, el valor de cuatro a “casi siempre” y el valor de cinco a “siempre” (Benevides-Pereira, Fraiz de Camargo, & Porto-Martins, 2011).

Para comprobar el impacto del curso en IE se estableció como control previo y posterior al curso, la medición de la inteligencia emocional mediante un cuestionario de autorregulación de emociones el cuál se generó a partir del cuestionario TMMS-24. Para generarlo se tomaron cinco preguntas de cada categoría: atención emocional, claridad emocional y reparación emocional para seleccionar los 15 ítems más representativos bajo un juicio de expertos. Este cuestionario fue resuelto mediante respuestas tipo Likert con valores de uno a cinco siendo uno “totalmente en desacuerdo” y cinco “totalmente de acuerdo” (Fernández-Berrocal, Extremera, & Ramos, 2004).

Material Utilizado

- Plumas
- Encuesta de bienestar y trabajo (UWES-9).
- Dicho instrumento está constituido de la siguiente manera:
- Sección de datos del informante clave, donde son considerados: género y antigüedad
- Sección de formulaciones, donde se comenta la finalidad e instrucciones del instrumento.
- La constitución de las formulaciones del instrumento se divide en tres secciones: el número de pregunta, la formulación de la pregunta y las columnas de valores del uno al cinco. Las formulaciones se dividen en ítems relacionados al vigor, dedicación y absorción.

- Así mismo el instrumento cuenta con un apartado para formulación de comentarios adicionales

3.7 Procedimiento

Parte 1 – Investigación de campo

Se realizó un amplio estudio de antecedentes y marco teórico así como de estrategias para establecer el protocolo para realizar la tesis. Con la información revisada se estableció un manual para el curso. Posteriormente, se realizó un acercamiento con el personal administrativo y directivos de diversas empresas en el área metropolitana para plantear los objetivos del proyecto y solicitar su autorización (anexo 3).

Parte 2 – Intervención

Se estableció el contacto con el personal de las empresas para agendar los días del curso. Se enviaron las invitaciones correspondientes explicando el anonimato de las evaluaciones y la participación voluntaria. Se realizó una evaluación basal de engagement e inteligencia emocional a los participantes y posteriormente se inició el curso previsto en el anexo 3 y 4. Las encuestas fueron llenadas en papel y con tinta negra o azul.

Parte 3 – Resultados

Para evaluar los resultados se vaciaron las respuestas utilizando números consecutivos, los cuales se acomodaron por filas en la primera columna, el resto de las variables se colocaron una por columna hacia la derecha. El vaciado de datos se realizó en hojas de Excel y su categorización y adaptación se realizó en el software estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) para el análisis de datos correspondiente, incluyendo la comparación de inteligencia emocional y engagement pre y post curso para cada empresa y de forma global

Capítulo IV

4 Resultados

Se implementó un curso de capacitación de IE en cinco empresas con giros distintos, el objetivo fue evaluar su eficacia para aumentar el engagement, por acuerdo de confidencialidad se mantendrá el anonimato.

Se evaluó la IE antes y después el curso mediante el cuestionario de autorregulación de emociones con respuestas tipo Likert basado en la escala TMMS-24. Para evaluar el nivel de engagement presente antes y posterior al curso se utilizó la escala UWES-9 con rangos de respuesta de uno a cinco, también tipo Likert.

El análisis de factibilidad en ambos cuestionarios indicó un alfa de Cronbach de 0.853 para la escala de engagement y de 0.849 para cuestionario de IE.

Se establecieron puntos de corte para los niveles de engagement como lo sugiere el manual UWES. Se describen cinco categorías tomando en cuenta percentiles para establecer los límites inferior y superior en cada dimensión: muy alto ($\geq 95^{\circ}$ percentil), alto (75° percentil $\leq 95^{\circ}$ percentil), promedio (25° percentil $\leq 75^{\circ}$ percentil), bajo (5° percentil $\leq 25^{\circ}$ percentil) y muy bajo ($\leq 5^{\circ}$ percentil).

Para los resultados de IE se consideraron los resultados absolutos del cuestionario.

Descripción de la población

Se registraron los datos de género y tipo de mando de cinco empresas con giros distintos, recolectando 133 participantes en total. La presencia de personal masculino que acudió al taller fue mayor del 60 % en el giro metal-mecánico, giro de administración y servicio del personal y el giro eléctrico (81 %). La edad cronológica de los participantes solo logró ser recolectada en el giro metal-mecánico y mostro una media de 24 años (desviación estándar ± 9.14)

Se observó una frecuencia alta de participantes con personal a su cargo, particularmente en las empresas de giro de administración y servicio del personal y giro eléctrico en 80 y 90 %, respectivamente.

Descripción de engagement antes del curso

Tabla 1. Estadística descriptiva de la población por empresa. Se obtuvieron datos de edad y mando solo en una empresa.

Giro	Género		Edad	Mando		
	Femenino N(%)	Masculino N(%)	Media (SD)	Con personal a cargo N (%)	Sin personal a cargo N (%)	Otro N (%)
Metal- mecánico	8 (33.3)	16 (66.7)	24 (9.14)	5 (20.8)	15 (62.5)	4 (16.7)
Logístico- automotriz	14 (56)	11(44)	-	8 (32)	17 (68)	-
Financiero	13(52)	12(48)	-	8 (32)	17 (68)	-
Administración y servicio del personal	10 (38.5)	16 (61.5)	-	5 (19.2)	21 (80.8)	-
Eléctrico	6 (18.2)	27 (81.8)	-	3 (9.1)	30 (90.9)	-

Sobre el engagement previo a la capacitación se observan puntajes absolutos en cada una de las empresas que oscilan entre 10 y 13 para vigor, en dedicación van de 12 a 13 y en absorción puntajes entre 10 y 12 (Tabla 2). Con estos datos se establecieron los siguientes puntos de corte para la evaluación por niveles como lo sugiere el manual de la escala UWES para cada dimensión

y para el resultado global, este último representa la sumatoria de las dimensiones vigor, dedicación y absorción (Tabla 3).

Tabla 2. Descripción de componentes del engagement en empresa según giro comercial previos a la capacitación.

Engagement										
Tipo de empresa										
	n	Vigor		Dedicación		Absorción		Total		
		Media	SD	Media	SD	Media	SD	Media	Min - Max	SD
Metal-mecánico	24	12.33	1.83	13.08	1.95	11.83	1.95	37.25	26 - 45	4.90
Logístico-automotriz	25	11.84	2.17	13.00	1.73	12.00	1.58	36.84	44 - 24	4.92
Financiero	25	10.96	2.56	11.92	2.16	11.56	2.42	34.44	19 - 43	6.03
Administración y servicio del personal	26	11.69	2.31	12.50	2.58	10.92	2.42	35.12	19 - 42	6.90
Eléctrico	33	13.18	1.31	12.73	0.72	11.64	1.25	37.55	30 - 41	2.03

Tabla 3. Clasificación de puntajes por dimensión y nivel.

Nivel	Vigor	Dedicación	Absorción	Puntaje global
Muy bajo	≤ 8.00	≤ 9.00	≤ 7.70	≤ 25.00
Bajo	8.01 – 11.00	9.01 – 12.00	7.71 – 11.00	25.01 – 33.00
Promedio	11.01 – 14.00	12.01 – 14.00	11.01 – 13.00	33.01 – 40.00
Alto	14.01 – 15.00	14.01 – 15.00	13.01 – 14.00	40.01 – 43.00
Muy alto	≥ 15.01	≥ 15.01	≥ 14.01	≥ 43.01

Bajo esta clasificación, los resultados muestran un nivel de engagement promedio en todos los giros comerciales. Al evaluar el nivel de cada dimensión, solo el giro financiero tiene un nivel bajo de vigor y de dedicación, mientras los demás giros mantienen un nivel promedio

en estas dimensiones. En cambio, el giro de administración es el único que muestra un nivel bajo de absorción mientras el resto muestra nuevamente, niveles promedios en esta dimensión. De forma global, el nivel de engagement en todos los giros se registra en el rango promedio.

Descripción de engagement posterior del curso

Posterior a la capacitación, el giro eléctrico reportó un nivel alto en la dimensión de vigor y en el puntaje global. El resto de los giros se mantuvo en rango de engagement promedio tanto para las dimensiones como para el puntaje global (Tabla 4).

Tabla 4. Descripción de componentes del. engagement en empresa según giro comercial posterior a la capacitación.

Tipo de empresa	Engagement									
	n	Vigor		Dedicación		Absorción		Total		
		Media	SD	Media	SD	Media	SD	Media	Min - Max	SD
Metal-mecánico	24	12.75	1.82	13.42	1.86	13.13	1.78	39.29	25 - 45	4.90
Logístico-automotriz	25	12.44	1.47	13.92	1.19	12.56	1.73	38.92	34 - 45	3.20
Financiero	25	12.12	1.74	12.76	1.69	12.40	1.94	37.28	26 - 43	4.76
Administración y servicio del personal	26	12.00	2.38	12.73	2.55	11.08	2.42	35.81	19 - 42	6.96
Eléctrico	33	14.27	0.76	13.61	0.93	12.76	1.20	40.64	36 - 45	2.03

Comparativa entre niveles de engagement previos y posterior a la capacitación

De forma individual para cada giro se aplicó la prueba de t-Student para muestras independientes, esta sugiere diferencias significativas tanto en las dimensiones de vigor,

dedicación y absorción, así como en el resultado final del cuestionario UWES-9 para el giro eléctrico.

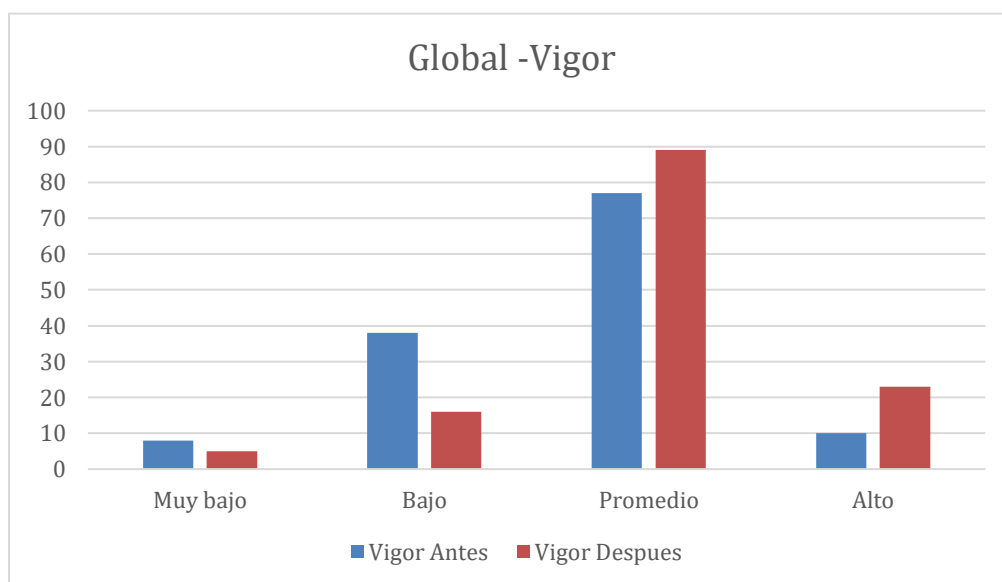
En la dimensión de absorción se observó diferencia significativa en el giro metal-mecánico al comparar los niveles de engagement antes y después de la intervención. La dedicación se incrementó posterior al curso en el giro logístico-automotriz. De forma global, los resultados de los 133 participantes mostraron un incremento en todas las dimensiones de engagement posterior al curso de capacitación (Tabla 5).

Tabla 5. Comparación de puntajes de engagement con T-Student para muestras relacionadas

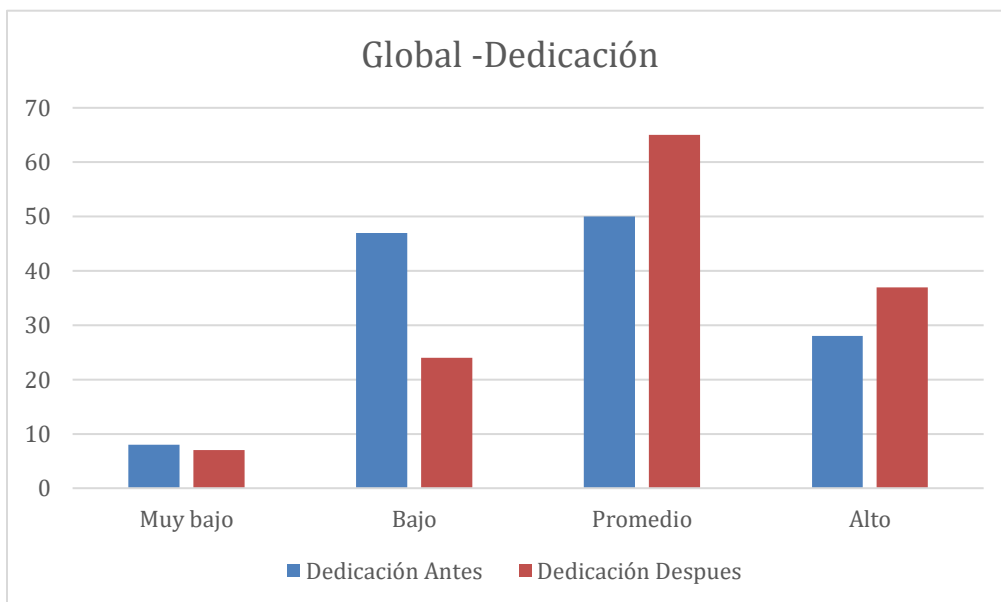
Giro	Vigor Pre	Vigor Post	Intervalos		t	df	Sig. (2-tailed)
			Bajo	Alto			
Eléctrico	15.3636	16.4545	-1.66788	-.51393	-3.851	32	.001
Global	12.0677	12.8045	-1.14944	-.32425	-3.533	132	.001
	Absorción Pre	Absorción Post					
Eléctrico	11.6364	12.7576	-1.80072	-.44171	-3.361	32	.002
Metal-mecánico	11.8333	13.1250	-2.18507	-.39826	-2.991	23	.007
Global	11.5865	12.3910	-1.22807	-.38096	-3.757	132	.000
	Dedicación Pre	Dedicación Post					
Eléctrico	12.7273	13.6061	-1.31086	-.44671	-4.143	32	.000
Logístico-Automotriz	13.0000	13.9200	-1.77030	-.06970	-2.233	24	.035
Global	12.6466	13.3008	-1.05642	-.25185	-3.217	132	.002
	Engagement Pre	Engagement Post					
Eléctrico	37.5455	40.6364	-4.40384	-1.77798	-4.795	32	.000
Global	36.3008	38.4962	-3.25271	-1.13826	-4.108	132	.000

Los resultados sugieren, al menos en el giro eléctrico, un beneficio estadísticamente significativo tras la aplicación de una capacitación en IE para elevar el engagement de nivel promedio al nivel alto en el puntaje global y en la dimensión de vigor.

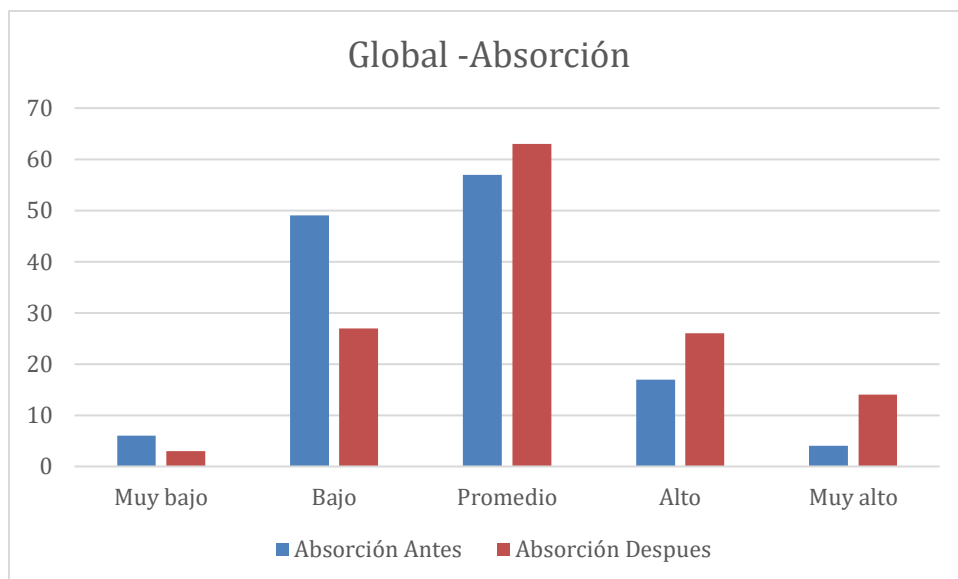
A continuación, se muestran las gráficas comparativas de los puntajes globales por dimensión. Se puede observar como las gráficas se desplazan hacia la derecha pasando de niveles muy bajos hacia niveles promedio y alto.



Gráfica 1. Puntaje promedio de vigor antes y después de la capacitación en 133 participantes.



Gráfica 2. Puntaje promedio de la dedicación antes y después de la capacitación en 133 participantes.



Gráfica 3. Puntaje promedio de la absorción antes y después de la capacitación en 133 participantes.

Inteligencia emocional

En cuanto a la IE antes y después del curso, utilizando la t de Student para muestras pareadas, se encontró una diferencia significativa en la dimensión de reparación de los giros eléctrico, financiero y metalmecánico; y en la dimensión de claridad únicamente en el giro metalmecánico. En el resto de las empresas no se encontró una diferencia significativa por dimensión, aunque los promedios subieron entre uno y dos puntos en algunas dimensiones de IE.

Tabla 6. Descripción de componentes de inteligencia emocional según giro comercial previos a la capacitación.

Tipo de empresa	IE								
	n	Atención		Claridad		Reparación		Total	
		Media	SD	Media	SD	Media	SD	Media	SD
Metal-mecánico	24	19.75	2.21	20.17	3.28	19.54	1.72	59.46	6.49
Logístico-automotriz	25	17.64	2.38	16.72	3.47	17.28	3.37	51.64	8.32
Financiero	25	18.68	2.72	19.40	3.33	17.72	3.13	55.80	8.02
Administración y servicio del personal	26	19.50	2.16	19.62	3.03	19.23	2.76	58.35	7.38
Eléctrico	33	20.58	2.65	20.88	2.10	19.58	2.57	61.03	6.12

Tabla 7. Descripción de componentes de inteligencia emocional según giro comercial posterior a la capacitación.

Tipo de empresa	IE								
	n	Atención		Claridad		Reparación		Total	
		Media	SD	Media	SD	Media	SD	Media	SD
Metal-mecánico	24	19.79	1.72	22.00	2.89	21.58	3.08	63.38	6.22
Logístico-automotriz	25	19.00	3.12	18.96	3.75	18.36	3.04	56.32	9.38
Financiero	25	18.80	1.85	20.28	2.32	20.88	2.55	59.96	5.44
Administración y servicio del personal	26	19.69	2.35	19.65	3.29	19.42	2.58	64.39	3.04
Eléctrico	33	21.55	1.58	21.73	1.46	21.12	1.62	58.77	7.72

Correlación de IE y engagement

En las siguientes tablas se muestran la correlación de IE y engagement, tomando en cuenta a los 133 participantes. Se utilizó el estadístico Rho de Spearman para evaluar la correlación entre las dimensiones de IE y engagement antes del curso de capacitación, los resultados sugieren correlación positiva pero débil entre las dimensiones de ambas variables, excepto entre las dimensiones de atención y absorción (Tabla 8).

Tabla 8. Correlación de dimensiones de IE y engagement previos a capacitación

IE \ ENG	Vigor	Dedicación	Absorción
Atención	.312**	.238**	.138
Claridad	.288**	.239**	.197*
Reparación	.306**	.382**	.292**

* sig. = .05; ** sig.=.01

Al categorizar las correlaciones por sexo, se observa una mayor prevalencia de correlaciones entre las dimensiones de IE y engagement en mujeres, tanto la dimensión de vigor como la de dedicación correlacionan con las tres dimensiones de la variable IE.

Mientras en los hombres el vigor es la dimensión que correlaciona con las tres dimensiones de la variable IE. En ambos casos la reparación muestra correlación positiva con las tres dimensiones de la variable engagement. Se destaca una correlación media al relacionarla con la dedicación en los hombres, mientras en las mujeres esta correlación es baja (Tabla 9).

Tabla 9. Correlación de dimensiones de IE y engagement previos a capacitación por sexo.

Sexo	IE	ENG		
		Vigor	Dedicación	Absorción
Femenino (n= 50)	Atención	.328*	.328*	.163
	Claridad	.334*	.287*	.202
	Reparación	.342*	.352*	.295*
Masculino (n=83)	Atención	.297**	.158	.137
	Claridad	.264*	.188	.198
	Reparación	.289**	.411**	.296**

* sig. = .05 ** sig.=.01

Posterior a la capacitación, en las mujeres la dimensión de reparación se vio relacionada con el vigor y absorción y la dimensión de claridad con la absorción. Para los hombres, las dimensiones de vigor, dedicación y absorción se correlacionan con la reparación y la claridad mostrando correlaciones medias entre claridad, vigor y absorción, que no se había observado antes de la capacitación (Tabla 10).

Tabla 10. Correlación de dimensiones de IE y engagement posterior a capacitación por sexo.

Sexo	IE	ENG		
		Vigor	Dedicación	Absorción
Femenino (n= 50)	Atención	.277	-.099	.028
	Claridad	.232	.114	.375**
	Reparación	.327*	.253	.366**
Masculino (n=83)	Atención	.358**	.173	.155
	Claridad	.402**	.337**	.496**
	Reparación	.280*	.320**	.330**

* sig. = .05 ** sig.=.01

Capítulo V

5 Discusión

En el presente estudio muestra el incremento en las dimensiones que componen el engagement y por ende en su resultado global posterior a la implementación de un curso de capacitación de IE.

Un estudio realizado por Cuevas en una empresa comercial, mostró niveles sobresalientes en las dimensiones de dedicación y vigor al evaluar el engagement sin ninguna intervención (Cuevas, 2011). En el presente estudio, se encontraron niveles promedio tanto de las dimensiones de engagement como del resultado global antes del curso. La diferencia del engagement basal en ambos estudios puede ser principalmente debido a dos factores. La primera es la versión de UWES utilizada por Cuevas que corresponde a 17 ítems con respuestas tipo Likert de 1 a 6 y cuyo resultado se evalúa dentro de los puntajes normativos del manual UWES; mientras en la presente investigación, se utilizó la versión de nueve ítems con respuestas adaptadas de tipo Likert en el rango de 1 a 5 y se realizaron las categorías según los percentiles sugeridos por el mismo manual, sin contar con un puntaje normativo. El segundo factor podría ser la mayor prevalencia de mujeres en el estudio de Cuevas (85 % versus 38 %), se ha descrito en otros estudios que el sexo podría tener efecto modelador sobre los nivel de engagement (Karamustafa & Kunday, 2018).

Aunque Pando-Moreno y colaboradores sugieren que el sexo no tiene impacto en el grado de engagement, lo cierto es que su muestra no fue representativa para ambos sexos (92 % mujeres versus 8 % hombres) y sus resultados revelan altos niveles de vigor, dedicación y absorción en el 60 % de su muestra (Pando-Moreno et al., 2011).

De forma reciente se ha establecido una relación entre la IE y el nivel de engagement en los colaboradores de empresas con diversos giros. Un ejemplo de ello es el estudio realizado por Akanni en una empresa del giro financiero, mostraron una correlación media entre la IE y el nivel de engagement de los colaboradores (Akanni et al., 2019). De forma similar, los resultados del presente estudio establecen una correlación lineal positiva entre las dimensiones de la IE y el engagement, particularmente en las dimensiones de reparación y claridad con la dimensión absorción, con una correlación de mayor peso en el género masculino.

Por su parte Sarangi y colaboradores, muestran una correlación media entre las tres dimensiones de la IE con el vigor, la dedicación y la absorción (Sarangi & Vats, 2015), muy similar a lo encontrado en esta investigación. La principal diferencia evidente en el presente estudio es que la absorción no se asocia de forma significativa con la dimensión atención de la IE. Así mismo al estratificar por sexo, la dedicación y la absorción no muestran una correlación con la atención ni la claridad en el sexo masculino; mientras en las mujeres solamente la absorción no se correlaciona con la atención ni la claridad.

De esta forma los resultados de la presente investigación se suman a la literatura científica que fundamenta el aumento de la IE como una intervención que incrementa los niveles de engagement (Akanni et al., 2019; Akhtar, Boustani, Tsivrikos, & Chamorro-Premuzic, 2015; Karamustafa & Kunday, 2018; Pérez-Fuentes, Molero Jurado, Gázquez Linares, & Oropesa Ruiz, 2018; Ravichandran et al., 2011; Sarangi & Vats, 2015; Zhu, Liu, Guo, Zhao, & Lou, 2015).

Es posible decir que existan factores sociodemográficos relacionados con las variables estudiadas las cuales podrían propiciar un aumento en las mismas, por ejemplo, el distinto nivel

de engagement que pueden desarrollar hombres y mujeres a través de una capacitación en inteligencia emocional.

Los datos de este proyecto no se evaluaron siguiendo la categoría dicotómica de personal a cargo debido al número de muestra. Sin embargo, los resultados observados se relacionan con los artículos antes mencionados donde se considera la IE como una variable que aumenta el engagement.

Finalmente, también los resultados del presente estudio evidencian una fuerte correlación entre las dimensiones de IE y engagement en el género femenino en la evaluación previa a la capacitación, que no fue evidenciada con la misma fortaleza en la evaluación posterior al curso en dicho género; mientras el género masculino mostró correlaciones fuertes posterior al curso entre las dimensiones de ambas variables. Lo anterior puede sugerir un mayor beneficio de capacitación en inteligencia emocional en el género masculino.

Conclusiones

De acuerdo con la revisión literaria, el engagement se observa como un proceso motivacional compartido o no por los miembros de un equipo de trabajo y de acuerdo a los resultados del presente estudio se sugiere una moderada correlación entre las dimensiones de IE y las dimensiones de engagement, que además es similar a los reportes internacionales. Por lo anterior, implementar cursos o talleres que promuevan habilidades de IE en los empleados podría mejorar el ambiente laboral y la productividad de un grupo de trabajo.

Por otra parte, los resultados sugieren que las dimensiones de IE que elevan el engagement podrían ser distintas en hombres y mujeres. Encontrar las diferencias podría potenciar el efecto de las capacitaciones de este tipo al enfocar los puntos de crecimiento definidos por género, lo que a su vez aportaría recursos humanos con liderazgo positivo, autonomía y contagio emocional. Las intervenciones para mejorar la IE en hombres y mujeres deben dirigirse particularmente a las dimensiones más bajas encontradas en estudios de pre-escrutinio y estratificadas por género para obtener resultados similares en los niveles de engagement.

La evaluación de engagement posterior a la intervención debería realizarse de forma periódica para establecer con fidelidad la eficacia de la capacitación en IE en pro de mejorar los niveles de engagement y con ello la productividad empresarial.

Recomendaciones y perspectivas

Aún con las limitantes del estudio, el mismo provee información valiosa tanto en los resultados absolutos como en cuestiones de factibilidad.

Comparar giros similares con muestras representativas permitirá conocer si el nivel de engagement se relaciona con el tipo de actividad económica. Así también será de valor destacar si tener empleados a cargo corresponde a un factor relacionado con una más IE basal que no se beneficie de forma significativa al tomar un taller como el nuestro sino alguno más específico y enfocado a áreas de oportunidad.

También será importante conocer la perspectiva de los jefes directos de los participantes y evaluar si notan algún cambio cualitativo. En cuando al nivel de engagement, será importante revisar si este se mantiene en meses posteriores o si existen variables dependientes del clima organizacional que afectan, de forma positiva o negativa, el estado de engagement e IE.

Por último, será crucial considerar la agenda de la empresa para realizar los cursos en personar clave dentro de horarios adecuados para la empresa.

ANEXOS

Anexo 1

Escala de bienestar y trabajo. UWES-9



Folio
Fecha
/ / 2019

Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES-9T) ©

I.- Datos del informante clave.

Género:
<input type="radio"/> Femenino
<input type="radio"/> Masculino

Antigüedad:	Grado de Mando
Años	<input type="radio"/> Con personal a cargo
Meses	<input type="radio"/> Sin personal a cargo
	<input type="radio"/> Otro

II.- Sección de formulaciones.

Ante todo, se agradece su participación respondiendo las siguientes afirmaciones de manera voluntaria; las cuales hacen referencia a los sentimientos que experimenta al desempeñar su trabajo; cabe mencionar que la información recabada en este cuestionario es totalmente confidencial; por lo que se solicita conteste de la manera más honesta posible.

Instrucción General: lea cuidadosamente cada pregunta, decida si se ha sentido de esta forma y marque con una "X" el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 al 5).

Nunca = 1	Casi nunca = 2	Algunas veces = 3	Casi siempre = 4	Siempre = 5				
No.	Formulaciones:			1	2	3	4	5
1.- V	En mi trabajo me siento lleno de energía.							
2.- V	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.							
3.- D	Estoy entusiasmado con mi trabajo.							
4.- D	Mi trabajo me inspira.							
5.- V	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.							
6.- AB	Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo.							
7.- DE	Estoy orgulloso del trabajo que hago.							
8.- AB	Estoy inmerso en mi trabajo.							
9.- AB	Me "dejo llevar" por mi trabajo.							

III.- Comentarios:

Gracias por su participación.

Anexo 2

Cuestionario de autorregulación de emociones



Folio
Fecha
/ / 2019

I.- Datos del informante clave.

Género:	Edad
<input type="radio"/> Femenino	_____ Años
<input type="radio"/> Masculino	_____ Meses

Antigüedad:	Grado de Mando
_____ Años	<input type="radio"/> Gerencia
_____ Meses	<input type="radio"/> Supervisores
	<input type="radio"/> Colaborador

II.- Sección de formulaciones.

Ante todo, se agradece su participación respondiendo las siguientes afirmaciones de manera las cuales hacen referencia sobre emociones y sentimientos que experimenta en el trabajo; cabe mencionar que la información recabada en este cuestionario es totalmente confidencial; por lo que se solicita conteste de la manera más honesta posible.

Instrucción General: lea cuidadosamente cada afirmación, decida el grado de acuerdo o desacuerdo señalando con una "X" la respuesta que más se aproxime a sus preferencias en la siguiente escala de respuesta (de 1 al 5).

No.	Formulaciones:	Totalmente de acuerdo = 5				
		1	2	3	4	5
1.-	Conozco a la perfección mis emociones y sentimientos					
2.-	Puedo clasificar claramente mis emociones y sentimientos; ya sean positiva o negativamente hablando.					
3.-	Al enfrentar una situación difícil, busco la forma de mantener la calma.					
4.-	Es importante conocer mis emociones y lo que las provocan.					
5.-	Fácilmente puedo determinar los sentimientos que provocan algunas personas en mí.					
6.-	Cuando me encuentro enfermo prefiero leer chistes o ver películas cómicas.					
7.-	Fácilmente puedo prever la forma en que una situación afecta mi estado de ánimo.					
8.-	Claramente puedo reconocer como me hace sentir alguna situación					
9.-	Al final de un día estresante procuro identificar el aprendizaje adquirido.					
10.-	Frecuentemente mis emociones dominan mis acciones.					
11.-	Es fácil para mí expresar las emociones que experimento.					
12.-	Procuro contar con un estado de ánimo estable.					
13.-	Comprendo el por qué, de mis sentimientos y emociones.					
14.-	Mi estado de ánimo a menudo es estable.					
15.-	Es fácil para mí identificar el lado positivo de cada situación.					

III.- Comentarios:

Gracias por su participación.

Anexo 3

Etapas para el desarrollo de la tesis y el diseño del curso

Etapa 1 Documentación

- Se realizó análisis de investigaciones previas para definir el tema, así como el planteamiento del problema.
- Gracias a la revisión de investigaciones previas se complementó un marco teórico.
- Selección del instrumento de medición.
- Redacción de objetivos e hipótesis a comprobar a través de esta investigación.
- Redacción de la propuesta metodológica.

Etapa 2 Presentación del anteproyecto

- Se presentación de la propuesta de proyecto ante el comité doctoral.
- Obtención de retroalimentación de fortalezas y áreas de oportunidad por parte del comité.
- Realización de las adaptaciones indicadas en la retroalimentación.

Etapa 3 Instrumento

- El instrumento analizado y seleccionado en la etapa uno, que fue utilizado como base para evaluar el engagement es la Encuesta de Bienestar y Trabajo Utrecht Work Engagement Scale" elaborada por Wilmar Schaufeli y Arnold Bakker.
- Con la finalidad de simplificar se redujo las opciones de respuesta de siete a cinco opciones, esto se llevó a cabo a través de un Consejo de Expertos que coincidieron en que no se modificaba el fondo del instrumento, por lo que consideraron que no afectaba los resultados a obtener. Y por ende se adaptaron los porcentajes de respuesta. Se uso la versión corta de nueve ítems.
- Se incluyeron datos nominales y escalares con la finalidad de facilitar y a su vez potenciar el máximo aprovechamiento del instrumento.

- Así mismo se incluye una sección de comentarios, con la finalidad de conocer peculiaridades del instrumento tanto del instrumento como de su sentir en cuanto al bienestar en el trabajo percibido.

Etapa 4 **Diseño de curso**

- Fortalecimiento para profundizar el marco teórico.

El método que se utilizó para el desarrollo del curso de capacitación en IE fue diseñado a partir del "Design Thinking" diseño de pensamiento, el cual persigue el objetivo de entender al cliente u organización, redefiniendo problemas, para diseñar estrategias que se enfoquen en la solución (Gaxiola, 2016).

Frecuentemente el Design Thinking puede ser definido concretamente de la siguiente manera: empatizar, definir, idear, prototipar, evaluar (Urroz-Osés, 2018).

La definición anterior hace referencia en orden a las fases de esta metodología, las cuales se aplicaron para el desarrollo del "Curso de competencias emocionales" del presente proyecto:

Fase 1				
Temática / Nombre	Objeto	Específicas	Materiales	Desarrollo
1. Empatizar con el cliente.	Conocer el nivel de engagement con que	- Tiempo: 20 minutos - Tamaño del grupo: (Tamaño	- Encuesta de Bienestar en el trabajo (UWES-9).	- Se explicará cómo contestar el instrumento - Posteriormente se repartirán las

<p>Evaluación inicial de nivel de: Engagement</p> <p>2.</p> <p>Definir las necesidades</p>	<p>cuenta la organización</p>	<p>designado por la organización)</p> <p>- Lugar: Empresa</p>	<p>- Plumas</p>	<p>encuestas y plumas a la población asignada.</p> <p>- Conforme vayan terminando serán recogidos los instrumentos</p>
---	-------------------------------	---	-----------------	--

Fase 2				
Temática / Nombre	Objetivo	Específicas	Materiales	Desarrollo
<p>3. Crear nuevas ideas para dar una solución innovadora</p> <p>Implementación de capacitación en</p>	<p>Eleva el grado de engagement a partir de la promoción de inteligencia emocional</p>	<p>- Tiempo: 5 días intercalados de una hora a 1 hora 20 minutos</p> <p>- Tamaño del grupo: Participantes evaluados</p>	<p>- Curso de capacitación en inteligencia emocional, en el cual se incluyen exposiciones</p>	<p>En el Curso de capacitación en inteligencia emocional que abarcarán los temas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conociendo mis emociones. 2. Manejo- autocontrol de

inteligencia emocional		- Lugar: Empresa	y distintas dinámicas	emociones y actitudes 3. Encontrando mi motivación y controlando mis emociones 4. Potenciando relaciones positivas 5. Recapitulación y cierre
4. Realizar un prototipo				

Fase 3				
Temática / Nombre	Objetivo	Específicas	Materiales	Desarrollo
5. Evaluar dicha solución. Segunda evaluación de niveles de "engagement"	Evaluación del grado de engagement posterior a la implementación de: Curso de capacitación	- Tiempo: 3 meses después de la implementación - Tamaño del grupo: Participantes del programa de	- Encuesta de Bienestar en el trabajo (UWES-9). - Plumas	- Nuevamente se explicará el llenado del instrumento y se les agradecerá su participación en dicho programa. - Posteriormente se repartirán las

	en inteligencia emocional	competencias emocionales. - Lugar: Empresa		encuestas y plumas a la población de participantes. - Conforme vayan terminando serán recogidos los instrumentos.
--	---------------------------------	---	--	---

Etapa 5 **Prospección**

- Se realizó una presentación del proyecto a varias empresas seleccionada en la cual se incluyeron posibles ventajas y beneficios de la implementación de dicho programa; con la finalidad de solicitar permiso para la intervención y el plan de investigación-acción.

Etapa 6 **Pretest**

- Una vez concretado el permiso con la empresa, se procedió a realizar la aplicación del instrumento UWES con la finalidad de conocer el nivel de engagement con que contaban los participantes inicialmente.
- Duración 30 minutos
- Lugar: Espacio asignado por la empresa

Etapa 7 **Interpretación 1**

- Se realizó el vaciado de los datos en Excel con la finalidad de respaldar el nivel inicial de engagement que poseían los participantes.

Etapa 8 **Implementación del Curso de capacitación de inteligencia emocional**

- Ver anexos tres a siete.

Etapa 9 **Post test**

- Se realizó una evaluación posterior a la implementación del curso de capacitación de inteligencia emocional con la finalidad de conocer el nivel de engagement después de la implementación de dicho programa
- Duración 30 minutos
- Lugar: Espacio asignado por la empresa

Etapa 10 **Interpretación**

Se trasladaron los datos a una hoja de Excel para su posterior procesamiento en el programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) con la finalidad de analizar e interpretar los resultados después de la implementación del: Programa de competencias emocionales.

Etapa 11 **Comparativo**

Se verificó, analizó e interpretaron los datos obtenidos en la "Etapa 7" y "Etapa 10" correlacionándolos; con la finalidad de evaluar la efectividad del: Programa de competencias emocionales.

Etapa 12 **Resultados**

Se redactó la interpretación de los resultados obtenidos en la etapa 11.

Etapa 13 **Discusiones**

Finalmente, en base a sustentos teóricos y distintos antecedentes se fundamentaron los resultados obtenidos en la presente investigación.

Anexo 4

Se preparó el manual del curso de IE. Para el diseño y desarrollo del manual se utilizó la metodología Design Thinking . El curso consistió en cinco temas, un tema por día para: explicar qué son las emociones, la autorregulación de las mismas, definir la motivación y autocompasión, hablar sobre las habilidades socio-emocionales y el fortalecimiento de relaciones interpersonales así como el trabajo en equipo.

Descripción del curso por días de administración

Día 1

Tema: 1. Conociendo mis emociones.

Objetivo: Distinguir emociones negativas de la clasificación de emociones positivas de Barbara Fredrickson; así como sus repercusiones.

Especificaciones:

- Duración de explicación: 60 minutos
- Duración de dinámicas: 60 minutos
- Lugar: Espacio proporcionado por la empresa

Material: Presentación Power Point, Cañon ppt., Expositor

Desarrollo:

- Explicación del lado biológico de las emociones y repercusiones positivas y negativas psicológica y biológicamente.
- Ejercicio 1. Identifica las emociones en las imágenes.

- Explicación de la clasificación de emociones positivas de Barbara Fredrickson e investigación (Cohen, Doyle, Turner, Alper y Skoner, 2003).
- Ejercicio 2. Reflexiona

¿Qué emociones predominan en ti?

¿Qué emociones positivas has experimentado esta semana?

¿Cómo las experimentaste? (comparte la situación).

Día 2

Tema: 2. Manejo-autocontrol de emociones y actitudes

Objetivo: Comprender la diferencia entre actitudes, conductas, emociones y las funciones de estas en los demás.

Especificaciones:

- Duración de explicación: 120 minutos
- Duración de dinámicas: 60 minutos
- Lugar: Espacio proporcionado por la empresa

Material: Presentación Power Point, Cañon ppt., Expositor

Desarrollo:

- Explicación de la diferencia actitud/conducta/emoción.
- Explicación de formas de influir en las actitudes y emociones de los demás.
- Ejercicio 1. Corrida de toros

A partir de este ejercicio podrán darse cuenta de cómo sus actitudes provocan emociones y por ende conductas en los demás.

- Ejercicio 2. Como respondemos a la crítica, buenas noticias y no tan buenas noticias.

A partir de este ejercicio podrán ver que la forma en la que contestemos, expresiones faciales, conductas y actitudes podemos influir en la contraparte.

- Ejercicio 3 (Tarea) hacer un collage de fotos, imágenes de los diversos roles en los que se desenvuelven: Familia, trabajo, amigos (que evoquen alguna emoción positiva en ellos) envía por correo el archivo jpg. Y expresar y autorizan compartirlo. En la próxima sesión.

Día 3

Tema: 3. Encontrando mi motivación y controlando mis emociones

Objetivo: Comprender la importancia de la motivación para el logro de metas

Especificaciones:

- Duración de exposición: 60 minutos
- Duración de dinámica: 60 minutos
- Lugar: Espacio proporcionado por la empresa

Material: Presentación Power Point, Cañon ppt., Expositor

Desarrollo:

Reflexión de la actividad solicitada

- Compartir experiencias y emociones realizando el collage

¿Por qué incluyeron esas imágenes?

¿Cómo se sintieron?

¿Qué significan esas personas que incluyeron en su collage?

- Compartir algunos collages y que pasen a explicar el ¿Por qué?, de cada imagen, o bien como un todo.
- Reflexión final:

¿Cómo se sintieron al escuchar y ver los collages que compartimos?

¿La felicidad es contagiosa?

- Hacerlos caer en cuenta que en ocasiones estamos tan absortos en deudas, trabajo y distintos tipos de pendientes que olvidamos el por qué estamos realizando las cosas. Principalmente por nosotros mismos, porque no se puede dar lo que no se tiene. Y además por todas esas personas que son nuestro respaldo y que creen en nosotros aun cuando nosotros dudemos (los que compartan su explicación se les dará un portarretrato con su foto impresa, para ponerla en su escritorio).

Día 4

Tema: 4. Potenciando relaciones positivas

Objetivo: Conceptualización y aplicación de:

- Conciencia emocional
- Empatía
- Simpatía
- Beneficios y ventajas

Especificaciones:

- Duración de explicación: 60 minutos
- Duración de dinámicas: 60 minutos
- Lugar: Espacio proporcionado por la empresa

Material: Presentación Power Point, Cañon ppt., Expositor

Desarrollo:

- Explicación de conceptos clave
- Beneficios y ventajas de la empatía
- Ejercicio 1. Poniéndome en los zapatos del otro (en parejas).

Situación detonante: Uno comentará un problema laboral que solucionó y como lo sobrellevo; la contraparte (empáticamente) le retroalimentará sobre el manejo de dicha situación; finalmente cambiarán de papel.

- Preguntas de reflexión:

¿Cuántas veces tenemos problemas y batallamos para encontrarle solución?

¿Cuántas veces nos damos cuenta de que algún compañero tiene un problema y tratamos de evadirlo?

¿Cómo se sintieron?

- Recuerden que no estamos solos, es cuestión de que nos acerquemos.

Día: 5

Tema: 5. Trabajo en equipo + (Recapitulación y cierre)

Objetivo:

- Comprender la importancia del trabajo en equipo y la interdependencia al formar parte de un equipo de trabajo
- Revisión de los aspectos anteriormente revisados, su utilidad y aplicabilidad

Especificaciones:

- Duración de explicación: 60 minutos
- Duración de dinámicas: 60 minutos
- Lugar: Espacio proporcionado por la empresa

Material: Presentación Power Point, Cañon ppt., Expositor

Desarrollo:

- Conceptualización de estrés, clasificación y técnicas de manejo de estrés

Ejercicio 1. Garabatos

Ejercicio 2. Relajación

- Conceptualización de negociación y manejo de conflicto en relaciones
- Conceptualización de liderazgo y trabajo en equipo

Ejercicio 3. El puente de hojas

- Exposición de aspectos claves y dinámicas realizadas a lo largo de este programa.

Dinámica Final.

Varios rompecabezas iguales, aunque de colores diferentes y con una pieza de diferente color.

Consigna: Armar el rompecabezas correctamente.

No se les dirá que no pueden hablar ni ver los rompecabezas de los demás equipos, y tampoco se les dirá que no pueden intercambiar piezas.

Finalidad. Hacerlos caer en cuenta que todos tienen una misma meta y en ocasiones debemos de interactuar e intercambiar información para que todos logren la meta; meta que no pueden lograr si una parte la logra y otra no.

Referencias

- Acosta, Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Llorens, S. (2015). Organizaciones saludables: Analizando su significado desde el Modelo HERO. *Revista de Psicología Social, 30*, 323-350.
- Acosta, Salanova, M., & Llorens, S. (2012). ¿ Qué prácticas organizacionales saludables son más frecuentes en las empresas? Un análisis cualitativo. *Fórum de recerca Universitat Jaume I, 16*, 1-16.
- Afanador-Mosquera, A. M. (2005). *Organizaciones emocionalmente inteligentes hoy, organizaciones exitosas mañana*. Universidad de La Sabana,
- Akanni, A. A., Kareem, D. B., & Oduaran, C. A. (2019). Emotional intelligence and work engagement among bank workers: moderated mediation model of ethical leadership and job burnout. *International Journal of Work Organisation and Emotion, 10*(4), 357-371.
- Akhtar, R., Boustani, L., Tsvirikos, D., & Chamorro-Premuzic, T. (2015). The engageable personality: Personality and trait EI as predictors of work engagement. *Personality and individual differences, 73*, 44-49.
- Álvarez, M. (2001). Diseño y evaluación de programas de educación emocional. *Contextos educativos: Revista de educación, 5*. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1264928>
- Anadón-Revuelta, Ó. (2006). Inteligencia emocional percibida y optimismo disposicional en estudiantes universitarios. *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado, 9*(1), 2.

- Arenas-Ortiz, F., & Andrade-Jaramillo, V. (2013). Factores de riesgo psicosocial y compromiso (engagement) con el trabajo en una organización del sector salud de la ciudad de Cali, Colombia. *Acta colombiana de Psicología*, 16(1), 43-56.
- Associates, H. (2004). Hewitt Associates Study Shows More Engaged Employees Drive Improved Business Performance and Return. Retrieved from <https://www.businesswire.com/news/home/20040518005156/en/Hewitt-Associates-Study-Shows-Engaged-Employees-Drive>
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313-326. doi:10.1080/00223981003648336
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). Job demands-resources model. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human relations*, 58(5), 661-689.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2011). Cómo los empleados mantienen su engagement en el trabajo? *Ciencia & trabajo*, 13(41), 135-142.
- Bakker, A., Emmerik, H., & Euwema, M. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and occupations*, 33(4), 464-489.
- Benevides-Pereira, A., Fraiz de Camargo, D., & Porto-Martins, P. (2011). Uwes: Utrech Work engagement scale. Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo. *Occupational Health Psychology Unit*.
- Bisquerra, R., Pérez-González, J. C., & García-Navarro, E. (2015). Inteligencia emocional en educación. *Madrid: Síntesis*.

- Boniwell, I. (2017). *Building positive organizations*. Paper presented at the Conferencia llevada a cabo en el V Foro Internacional de Ciencias de la Felicidad, Universidad Tecmilenio.
- Brackett, M. A., Patti, J., Stern, R., Rivers, S. E., Elbertson, N. A., Chisholm, C., & Salovey, P. (2009). A sustainable, skill-based approach to building emotionally literate schools. *Handbook for developing emotional and social intelligence: Best practices, case studies, and strategies*, 329-358.
- Brennan, J. (2011). *Engagement, relación con nivel de estudios y trayectoria laboral*. Paper presented at the III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVIII Jornadas de Investigación Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR.
- Centro de Investigación para el Desarrollo, A. C., (CIDAC). (2014). Encuesta De Competencias Profesionales 2014. Retrieved from http://www.cidac.org/esp/uploads/1/encuesta_competencias_profesionales_270214.pdf
- Cifre, Salanova, & Ventura. (2009). Demandas y recursos del ambiente de trabajo. . In *Psicología de la salud ocupacional*. España: Síntesis.
- Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel psychology*, 55(1), 83-109.
- Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. (2020). Retrieved from <http://www.eiconsortium.org/>
- Contreras-Quevedo, C. A. (2015). Determinación del nivel de Engagement laboral en trabajadores de una planta de producción de petróleo y gas costa afuera en México. *Ciencia & trabajo*, 17(52), 37-42.

- Csikszentmihalyi, M. (1998). *Creatividad: el flujo y la psicología del descubrimiento y la invención*: Paidós Barcelona.
- Csikszentmihalyi, M. (2012). *Aprender a fluir*: Editorial Kairós.
- Cuevas, F. (2011). *Evaluación del engagement en empleados de una empresa comercial*. (Maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, Nuevo León.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., DeJonge, J., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 279-286.
- Durán, M. A., Extremera, N., Montalbán, F. M., & Rey, L. (2005). Engagement y Burnout en el ámbito docente: Análisis de sus relaciones con la satisfacción laboral y vital en una muestra de profesores. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21(1-2), 145-158. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317039009>
- Enfoque centrado en competencias* (2012). http://www.dgespe.sep.gob.mx/reforma_curricular/planes/lepri/plan_de_estudios/enfoque_centrado_competencias: Gobierno de México Retrieved from http://www.dgespe.sep.gob.mx/reforma_curricular/planes/lepri/plan_de_estudios/enfoque_centrado_competencias
- Engelbrecht, S. (2006). Motivation and burnout in human service work: The case of midwifery in Denmark (Unpublished doctoral dissertation). *Roskilde University, Roskilde, Denmark*.
- Fernández-Berrocal, P., & Extremera-Pacheco, N. (2009). La inteligencia emocional y el estudio de la felicidad. *Revista interuniversitaria de formación del profesorado*(66), 85-108.

- Fernández-Berrocal, P., Extremera, N., & Ramos, N. (2004). Validity and reliability of the Spanish modified version of the Trait Meta-Mood Scale. *Psychological reports, 94*(3), 751-755.
- Fredrickson, B. (2009). *Vida positiva: Cómo superar las emociones negativas y prosperar*: Grupo Editorial Norma.
- Galton, F. (1962). Inquiries into Human Faculty and its Development (pp. 482-488). *New York: EP Dutton. (Trabajo original publicado en 1907).*
- Gardner, H. (1983). Frames of mind: The theory of multiple intelligences. *NY: Basics*, 1.
- Gaxiola, J. A. (2016). Aprendizaje basado en Design Thinking. *Recuperado el, 26.*
- Gilman, R., & Furlong, M. J. (2009). *Handbook of Positive Psychology*.
- Goleman, D. (1998). *La inteligencia emocional en la práctica*. Barcelona: Editorial Kairós. SA.
- Goleman, D. (2010). *La práctica de la inteligencia emocional*: Editorial Kairós.
- Hewitt, A. (2013). Trends in global employee engagement report. *Aon Hewitt, Lincolnshire, IL*.
- Hewitt, A. (2014). 2012 Trends in global employee Engagement. In.
- Hewitt, A. (2015). Trends in global employee engagement: Making engagement happen. *Aon Empower Results*.
- Jiménez-Morales, M. I., & López-Zafra, E. (2009). Inteligencia emocional y rendimiento escolar: estado actual de la cuestión. *Revista latinoamericana de psicología, 41*(1), 69-79.
- Juárez-García, A. (2015). Engagement laboral, una concepción científica: entrevista con Wilmar Schaufeli. *Liberabit, 21*(2), 187-194.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal, 33*(4), 692-724.

- Karamustafa, E. Y., & Kunday, O. (2018). The relationship between emotional intelligence and employee engagement with the moderating role of gender. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 2(02), 586-603.
- Kinder, A., Hughes, R., & Cooper, C. L. (2008). *Employee well-being support: a workplace resource*: Wiley Online Library.
- Koich, M., Giromini, L., Colombarolli, M., Zuanazzi, A., & Zennaro, A. (2016). A Brazilian investigation of the 36-and 16-item Difficulties in Emotion Regulation Scales. *Journal of Clinical Psychology*, 73(9), 1146-1159.
- Lacouture, G. (1996). Factores motivacionales del apoderamiento (empowerment) en la organización. *Revista latinoamericana de psicología*, 28(1), 135-147.
- Lawler, & Hall, D. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305.
- Lawler, E., & Ledford, G. (1992). A skill-based approach to human resource management. *European Management Journal*, 10(4), 383-391.
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in human behavior*, 23(1), 825-841.
- Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24.
- Lupano-Perugini, M. L., & Castro-Solano, A. (2010). Psicología positiva: análisis desde su surgimiento. *Ciencias psicológicas*, 4(1), 43-56.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological bulletin*, 131(6), 803.

- MacLeod, D., & Clarke, N. (2009). Engaging for success: enhancing performance through employee engagement, a report to Government.
- Mahon, E. G., Taylor, S. N., & Boyatzis, R. E. (2014). Antecedents of organizational engagement: exploring vision, mood and perceived organizational support with emotional intelligence as a moderator. *Frontiers in psychology, 5*, 1322-1322. doi:10.3389/fpsyg.2014.01322
- Marks, M. A., DeChurch, L. A., Mathieu, J. E., Panzer, F. J., & Alonso, A. (2005). Teamwork in multiteam systems. *Journal of Applied Psychology, 90*(5), 964.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *MBI: Maslach burnout inventory: CPP*, Incorporated Sunnyvale (CA).
- Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2012). Emotional intelligence: A promise unfulfilled? *Japanese Psychological Research, 54*(2), 105-127.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence. Emotional development and emotional intelligence: Educational implications, 3, 31.
- Merry, J. (2013). Aon Hewitt's 2013 trends in global engagement: where do organizations need to focus attention? *Strategic HR Review, 13*(1), 24-31. doi:10.1108/SHR-07-2013-0073
- Mira-Agulló, J. G., Parra-Meroño, M. C., & Beltrán-Bueno, M. Á. (2017). Educación emocional en la universidad: propuesta de actividades para el desarrollo de habilidades sociales y personales. *Vivat Academia*(139), 1-17.
- Pando-Moreno, M., Aranda-Beltrán, C., Zambrano-Torres, J. M., & López-Pérez, I. (2011). Factores Psicosociales de Riesgo, Burnout y Work Engagement en Empleados de Pequeñas Tiendas Comerciales de Guadalajara, México. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional, 1*(3), 21-27.

- Pérez-Fuentes, M. D. C., Molero Jurado, M. D. M., Gázquez Linares, J. J., & Oropesa Ruiz, N. F. (2018). The Role of Emotional Intelligence in Engagement in Nurses. *International journal of environmental research and public health*, 15(9), 1915. doi:10.3390/ijerph15091915
- Perrin, T. (2003). Working today: Understanding what drives employee engagement. The 2003 Towers Perrin talent report. *Stamford, CT: Author. Retrieved September, 7, 2007.*
- Peterson, C. (2006). *A primer in positive psychology*: Oxford university press.
- Petrides, K. V., Frederickson, N., & Furnham, A. (2004). The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school. *Personality and individual differences*, 36(2), 277-293.
- Ravichandran, K., Arasu, R., & Kumar, S. A. (2011). The impact of emotional intelligence on employee work engagement behavior: An empirical study. *International Journal of Business and Management*, 6(11), 157.
- Salanova. (2017). *Organizaciones resilientes, resultados extraordinarios*. Paper presented at the V Foro internacional de ciencias de la Felicidad, Universidad Tecmilenio.
- Salanova, Cifre, Llorens, S., Martínez, I. M., & Lorente, L. (2016). Psychosocial risks and positive factors among construction workers. In *Occupational Health and Safety* (pp. 319-344): Routledge.
- Salanova, Cifre, E., Martínez, I. M., Llorens, S., & Lorente, L. (2011). Psychosocial risks and positive factors among construction workers. In C. C. S. Clarke, & R. Burke (Ed.), *Occupational health and safety: Psychological and behavioral challenges* (pp. 295-320): Gower.

- Salanova, Martínez, & Llorens. (2005). Psicología Organizacional Positiva. In F. J. Palací- Descals (Ed.), *Psicología de la Organización* (pp. 349-376): Pearson Prentice Hall.
- Salanova, Martínez, & Llorens. (2008). La psicología de la salud ocupacional positiva. *Infocop Online*, 32-41.
- Salanova, Martínez, I., Cifre, E., & Schaufeli, W. (2005). ¿ Se pueden vivir experiencias óptimas en el trabajo? Analizando el flow en contextos laborales. *Revista de psicología general y aplicada*, 58(1), 89-100.
- Salanova, & Schaufeli. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.
- Salanova, & Schaufeli. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*: Alianza.
- Salovey, & Mayer. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Sarangi, S., & Vats, A. (2015). Role of emotional intelligence on employee engagement: A study among Indian professionals. *International Journal of Business and Management*, 10(6), 224.
- Sarkisian, N., Pitt-Catsouphes, M., Bhate, R., Lee, J., Carapinha, R., & Minnich, C. (2011). Effects of country & age on work engagement, job satisfaction & organizational commitment among employees in the United States. *Findings from de generations of talent study [monograph on line]*. Chestnut Hill: The Sloan Center on Aging & Work at Boston College.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, 1*.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25*(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career development international, 14*(3), 204-220.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies, 3*(1), 71-92.
- Seligman, M. (2003). Positive psychology: Fundamental assumptions. *Psychologist, 16*(3), 126-127.
- Seligman, M. (2011). Flourish: a visionary new understanding of happiness and well-being. *Policy, 27*(3), 60-61.
- Secretaria de Educación Publica. México. (2012). *Enfoque centrado en competencias* http://www.dgespe.sep.gob.mx/reforma_curricular/planes/lepri/plan_de_estudios/enfoque_centrado_competencias: Secretaría de Educación Publica. Revisado en enero 2020.
- Stairs, M., Galpin, M., Page, N., & Linley, A. (2006). Retention on a knife edge: The role of employee engagement in talent management. *Selection and Development Review, 22*(5), 19.

- Taramuel-Villacreces, J., & Zapata-Achi, V. (2017). Aplicación del test TMMS-24 para el análisis y descripción de la Inteligencia Emocional considerando la influencia del sexo. *Revista publicando*, 4(11), 162-181.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's magazine*.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24(1), 106-112.
- Trujillo, M. M., & Rivas, L. A. (2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(25), 9-24.
- Urroz-Osés, A. (2018). Diseño y desarrollo: la innovación responsable mediante el Design Thinking. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*(69), 1-6.
- Zhu, Y., Liu, C., Guo, B., Zhao, L., & Lou, F. (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), 2115-2124.