



**“LAS EMOCIONES COMO PREDICTORAS DEL *ENGAGEMENT*
LABORAL EN DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
PRIVADA DEL PERÚ”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO
PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE PERSONAS**

Presentado por

Srta. Patricia Meylin Bustamante Rojas

Sra. Connie Kato Kobashigawa

Sra. Patricia del Carmen Marroquín Venero

Srta. Sandra Esmeralda Yánac Huanis

Asesor: Rachel Gabel Shemueli, Ph.D.

2019

Resumen ejecutivo

El presente estudio tuvo como objetivo determinar el nivel de *engagement* en docentes de una entidad educativa privada en el Perú, y si es que sus emociones predicen dicho nivel de *engagement*.

Con el fin de sustentar teóricamente las hipótesis planteadas, se utilizó el Modelo Circumplejo de Emociones de Russell (2005); asimismo, dicho modelo, complementado por Bakker y Oerlemans (2011), fue utilizado para la variable *engagement*.

El diseño de la investigación fue de tipo cuantitativo, explicativo, no experimental y transversal; en él participaron 293 docentes pertenecientes a la región Lima Sur, de los tres niveles escolares (inicial, primaria y secundaria) de la institución educativa mencionada.

Los resultados encontrados en este estudio demostraron que las emociones predicen significativamente el *engagement*; en ese sentido, se halló que las emociones positivas predicen positivamente el *engagement* y las negativas lo predicen negativamente, en particular, con mayor incidencia en la dimensión vigor para ambos casos.

Basados en los resultados indicados, se desarrolló un plan de acción a ser implementado en la organización seleccionada, cuyo objetivo busca optimizar y mantener el nivel de *engagement* en la organización; asimismo, busca promover las emociones positivas y reducir las negativas en sus docentes.

Índice

Índice de tablas.....	v
Índice de gráficos.....	vi
Índice de anexos.....	vii
Capítulo I. Introducción.....	1
1. Antecedentes.....	1
2. Problemática del estudio.....	1
3. Objetivos del estudio.....	2
3.1Objetivo general.....	2
3.2Objetivos específicos.....	2
4. Pregunta de investigación.....	3
5. Hipótesis.....	3
6. Justificación.....	3
Capítulo II. Marco teórico.....	4
1. <i>Engagement</i>	4
1.1Definiciones de <i>engagement</i>	4
1.2Principales modelos de <i>engagement</i>	5
2. Factores que inciden en el <i>engagement</i> laboral.....	7
3. Emociones.....	9
3.1Definiciones de emociones.....	9
3.2Principales modelos de emociones desde la perspectiva cognitiva.....	11
4. Las relaciones entre las emociones y el <i>engagement</i> laboral.....	12
Capítulo III. Metodología.....	14
1. Diseño de investigación.....	14
2. Muestra.....	14
3. Instrumentos de medición.....	15
3.1 <i>Engagement</i>	15
3.2Emociones.....	15
4. Datos sociodemográficos y laborales.....	15
5. Procedimiento de recolección de datos.....	15
6. Análisis estadísticos.....	16

6.1 Análisis psicométrico del instrumento	16
6.2 Análisis de la confiabilidad de los instrumentos.....	16
6.3 Análisis descriptivo de las variables de la muestra	16
6.4 Análisis correlacional.....	16
6.5 Análisis explicativo de regresiones múltiples	17
Capítulo IV. Resultados.....	18
1. Análisis preliminares	18
1.1 Análisis psicométrico de los instrumentos.....	18
2. Resultados de la confiabilidad de los instrumentos y del análisis descriptivo.....	18
3. Resultados del análisis correlacional	19
4. Contrastación de hipótesis del estudio	20
4.1 Relaciones de efecto directo-predictivo	20
Capítulo V. Discusión y conclusiones	24
1. Resultados hallados.....	24
1.1 Resultados a nivel descriptivo	24
1.2 Resultados a nivel predictivo	25
2. Limitaciones del estudio	26
2.1 Conceptos teóricos	27
2.2 Diseño y metodología	27
Capítulo VII. Recomendaciones y plan de acción	29
1. Antecedentes.....	29
2. Objetivos.....	31
2.1 Objetivo general.....	31
2.2 Objetivos específicos	31
3. Plan de mejora.....	31
Bibliografía.....	37
Anexos.....	47
Notas biográficas.....	49

Índice de tablas

Tabla 1.	Modelos de <i>engagement</i>	5
Tabla 2.	Factores determinantes del <i>engagement</i>	7
Tabla 3.	Factores individuales del <i>engagement</i>	7
Tabla 4.	Modelos de emociones desde la perspectiva cognitiva	11
Tabla 5.	Análisis descriptivo y confiabilidad de los instrumentos	19
Tabla 6.	Correlaciones entre las variables de estudio	19
Tabla 7.	Regresión múltiple jerárquica del efecto directo de las emociones sobre el <i>engagement</i>	22
Tabla 8.	Regresión múltiple jerárquica <i>Stepwise</i> del efecto directo de las emociones negativas y positivas sobre el <i>engagement</i> y sus subdimensiones	22
Tabla 9.	Recomendación: mantener y optimizar el nivel de <i>engagement</i> general y en sus subdimensiones	32
Tabla 10.	Recomendación: mantener y optimizar el nivel de las emociones positivas en docentes	33
Tabla 11.	Recomendación: reducir las emociones negativas en docentes	33
Tabla 12.	Presupuesto	34
Tabla 13.	Cronograma del plan de acción: mantener y optimizar el nivel de <i>engagement</i> general y en sus subdimensiones	35
Tabla 14.	Cronograma del plan de acción: mantener y optimizar el nivel de las emociones positivas en docentes	36
Tabla 15.	Cronograma del plan de acción: controlar y reducir el nivel de las emociones negativas en docentes	36

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo Circumplejo de Emociones (Bakker y Oerlemans 2011).....	6
Gráfico 2.	Modelo Circumplejo de Emociones (Russell 2005).....	12
Gráfico 3.	Relación entre emociones y <i>engagement</i>	23
Gráfico 4.	Estructura organizacional de colegios	29
Gráfico 5.	Pilares estratégicos de la institución estudiada.....	30

Índice de anexos

Anexo 1.	Cuestionario de la variable emociones	47
Anexo 2.	Cuestionario de la variable <i>engagement</i>	48

Capítulo I. Introducción

1. Antecedentes

La educación siempre ha sido importante para el desarrollo de los países, pero ha adquirido mayor relevancia en la actualidad debido a las diversas transformaciones generadas por el vertiginoso avance de la ciencia, la fuerte expansión de los mercados y el acelerado desarrollo de las comunicaciones y las tecnologías de la información (OCDE 2009). En este contexto, el sistema educativo, en particular los docentes, ha tomado mayor relevancia por su influencia directa en el proceso educativo.

La expectativa para con los docentes es que construyan comunidades de aprendizaje y conocimiento y que a su vez desarrollen en sus alumnos capacidades de innovación, flexibilidad y adaptación al cambio (Hargreaves 2003). Sin embargo, su práctica está implicada en situaciones educativas y sociales complejas que hace que se encuentren inmersos en un espiral difícil de controlar (Guerrero y Gonzales 2017). En este sentido, las organizaciones educativas tienen el desafío de generar espacios que promuevan un sentimiento de conexión energética y efectiva con su trabajo, percibiéndolo como algo retador, es así, que el *engagement* ha surgido como un factor primordial (Aguillón, Peña y Decanini 2014; Giraldo y Pico 2012; Schaufeli 2013).

Existen diversos factores que generan *engagement*, siendo las emociones uno de los factores personales más relevantes al permitir a las personas alcanzar altos niveles de motivación. Por lo indicado, uno de los objetivos de la organización debe ser el fomentar emociones positivas en los docentes a fin de promover el *engagement* (Ávila, Duque y Portalanza 2017).

Existen diversas investigaciones que evidencian la relación entre estas variables, afirmando que las emociones positivas permiten desarrollar recursos en los colaboradores para lograr las metas, fomentando así el *engagement* en su día a día (Garrido y Pacheco 2012; Hernández, Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz y Vergel 2007). No obstante, nuestro estudio busca brindar un aporte adicional a ellas, con nueva evidencia del contexto local en el ámbito educativo para identificar estrategias que permitan desarrollar planes que contribuyan a la adecuada gestión de docentes; y que puedan ser replicados en equipos de características similares en organizaciones del mismo rubro.

2. Problemática del estudio

Una reciente investigación de Gallup Inc. (2016) concluye que únicamente el 13% de colaboradores alrededor del mundo está *engaged* en su trabajo; el 63% está no *engaged* y 24%

está *disengaged*, lo que significa que tienen menor probabilidad de ser productivos, generando pérdidas financieras para su organización. Esto evidencia que existe una gran población en la que se debe trabajar para generar mayor *engagement*.

Son diferentes factores los que generan un efecto contrario al *engagement*, entre ellos se encuentran factores personales como emociones negativas, baja autoestima y personalidad; factores organizacionales y sociales como la escasez de recursos, la sobrecarga de trabajo y finalmente la relación educativa con problemas de interacción con estudiantes, presión en el trabajo y clima negativo en clase (Brock y Grady 2000; Valero 1997; Van Horn, Greenglass, Burke y Schaufeli 1997; Guerrero *et al.* 2017). Es así que los docentes experimentan con frecuencia un mayor número de emociones negativas versus positivas en su ámbito laboral (Emmer y Hickmann 1991).

Los colaboradores que presentan emociones negativas en su puesto de trabajo generalmente tratan de evadir situaciones de fracaso o riesgo, relacionarse con otros y experimentan agotamiento emocional. Por otro lado, los trabajadores con un mayor nivel de emociones positivas buscan un mejor dominio de su trabajo y aspiran a superar su desempeño y el de su equipo (Fredrickson 2001).

El presente estudio buscará abordar la problemática señalada a fin de aportar mayor información que contribuya al desarrollo del *engagement* en los profesores de una institución educativa peruana.

3. Objetivos del estudio

3.1 Objetivo general

- Establecer si las emociones predicen de manera positiva o negativa el *engagement* laboral de docentes en una entidad educativa privada peruana.

3.2 Objetivos específicos

- Determinar el nivel de *engagement* laboral y de sus componentes en los docentes de una entidad educativa privada peruana.
- Determinar el nivel de las emociones positivas y negativas en los docentes de una entidad educativa privada peruana.
- Determinar si las emociones predicen el *engagement* laboral en los docentes de una entidad educativa privada peruana.

4. Pregunta de investigación

¿Las emociones predicen de manera positiva o negativa el *engagement* laboral de docentes de una entidad educativa privada peruana?

5. Hipótesis

H1: Las emociones predicen el *engagement* en docentes de una institución educativa peruana.

H1a: Las emociones positivas predicen positivamente el *engagement* laboral.

H1b: Las emociones negativas predicen negativamente el *engagement* laboral.

6. Justificación

Hoy en día las organizaciones operan en un contexto de transformación bajo un enfoque digital y de alta competitividad. La organización en la cual llevaremos a cabo nuestra investigación ha surgido como una nueva propuesta educativa privada orientada a la clase media de la población peruana. Esta organización cuenta con una metodología de enseñanza diferenciada, que la enfrenta a tener que desarrollar competencias estratégicas que le otorguen una ventaja competitiva y le permitan incrementar su participación de mercado y rentabilidad. Para ello, se enfocan en seleccionar, mantener y desarrollar docentes comprometidos con la metodología y la organización a fin de asegurar la calidad de la educación que se imparte y cumplir con su propósito.

Diferentes estudios de mediciones de *engagement* en docentes han brindado resultados importantes sobre el aumento de la satisfacción laboral, de la motivación laboral, de la autoeficacia y del bienestar personal, lo cual repercute en un incremento de la calidad de la educación que se imparte (Durán, Extremera, Montalbán y Rey 2005; Flores, Fernández, Juárez, Merino y Guimet 2015). Asimismo, diversos estudios validan la importancia del rol de las emociones positivas en la predicción del bienestar de las personas y del *engagement* (Lent y Brown 2008; Ávila *et al.* 2017).

Considerando lo anterior, esta investigación busca identificar las emociones de los docentes de un centro educativo privado en Perú y conocer su impacto en el *engagement*. Asimismo, los resultados del presente estudio, mediante la identificación de las dimensiones más significativas del *engagement*, nos permitirán mejorar los procesos de recursos humanos; lo cual permitirá a su vez desarrollar e implementar planes de capacitación, reconocimiento y bienestar, buscando el desarrollo de la institución y contribuir a la mejora del nivel educativo en nuestro país.

Capítulo II. Marco teórico

En el presente capítulo expondremos el marco teórico que sustenta nuestra investigación. En primer lugar abordaremos la variable de *engagement*, sus definiciones y modelos. En segundo lugar revisaremos los factores que inciden en el *engagement*. En tercer lugar abordaremos la variable emociones, sus definiciones y modelos. Finalmente, presentaremos las relaciones entre emociones y *engagement*.

1. *Engagement*

1.1 Definiciones de *engagement*

El *engagement* laboral es un constructo reciente con múltiples definiciones que proviene de la psicología positiva, el cual se puede definir como el estado afectivo cognitivo que persiste en el tiempo, producto de un proceso motivacional positivo de la persona en su trabajo (Alfes, Bailey, Madden y Fletcher 2017; Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker 2002; Salanova y Schaufeli 2009). Su importancia radica en la gestión de personas y de las organizaciones debido a que tiene un efecto directo en la satisfacción laboral, el bienestar y los resultados organizacionales (Crawford, Rich, Buckman y Bergeron 2013; Soane, Truss, Alfes, Shantz, Rees y Gatenby 2012).

En las investigaciones realizadas, podemos identificar al *engagement* como un constructo multidimensional observado bajo dos perspectivas. La primera perspectiva lo define como una variable independiente (Schaufeli *et al.* 2002). La segunda define al *engagement* como un fenómeno dependiente y continuamente opuesto al *burnout* (Maslach y Leiter 1997; González-Romá, Schaufeli, Bakker y Lloret 2006).

Para fines de nuestro estudio, nos concentraremos en la perspectiva independiente. De esta manera, el *engagement* se define desde un rol personal como una expresión cognitiva, emocional y de comportamiento de la persona en el trabajo y la organización (Saks 2006; Kahn 1990). También se le define como el estado psicológico positivo relacionado al desempeño laboral, compromiso, lealtad y productividad (Macey y Schneider 2008; Gebauer, Lowman y Gordon 2008; Wellins y Concelman 2005); asimismo, impulsa a las personas a potenciar su desempeño desde un estado racional, emocional y motivacional (Gebauer *et al.* 2008).

Por su parte, Schaufeli *et al.* (2002) definen *engagement* como el conjunto de actitudes y emociones positivas en el trabajo, así como el bienestar caracterizado por altos niveles de vigor, dedicación y absorción. **Vigor**, referido a la energía disponible para utilizar en el trabajo y la

resistencia frente a las dificultades; **dedicación**, entendida como la sensación de estar profundamente involucrado en el trabajo experimentando motivación, orgullo y entusiasmo en las tareas del cargo; y por último la **absorción**, que involucra sentirse completamente concentrado, aun cuando existan muchos distractores generando la sensación que el tiempo transcurre rápidamente. Es esta última definición la que conviene más a nuestro estudio al presentar una alta correlación entre sus dimensiones y dado que presenta al constructo de manera integral; asimismo, es la definición más aceptada en estudios recientes sobre esta variable (Bakker, Salanova, Schaufeli 2006; Schaufeli *et al.* 2002).

1.2 Principales modelos de *engagement*

De lo mencionado en el subcapítulo anterior, se evidencia la evolución del constructo *engagement* principalmente desde dos perspectivas: el *engagement* como un constructo independiente y el *engagement* como constructo opuesto al *burnout*. En tal sentido, presentamos el siguiente cuadro resumen de las principales teorías y su clasificación.

Tabla 1. Modelos de *engagement*

Perspectiva	Modelo	Descripción
<i>Engagement</i> como opuesto al <i>burnout</i>	Modelo Estructural (Ajuste-Persona)	Implica un enfoque de interacción de las características de la persona con el trabajo que realiza, donde el <i>engagement</i> se presenta como una antítesis positiva del <i>burnout</i> (Maslach y Leiter 1997)
	Teoría de Demandas y Recursos Laborales JD-R	Plantea la existencia de dos tipos de condiciones laborales: las demandas y los recursos. Las demandas y los recursos implican aspectos físicos, psicológicos, organizacionales y sociales del trabajo que exigen o no un esfuerzo adicional, los cuales podrían predecir el <i>burnout</i> o el <i>engagement</i> , respectivamente (Bakker y Demerouti 2007)
<i>Engagement</i> como constructo independiente	La Teoría de Rol	Contempla múltiples factores, que pueden determinar la manera en que las personas generan o no <i>engagement</i> en el rol laboral que ejercen. Los factores que se consideran influyentes son: el grupo, la organización, las relaciones interpersonales e intergrupales (Kahn 1990)
	La Teoría de la Conservación de los Recursos - COR	Plantea que los individuos están motivados a adquirir y proteger los recursos, los cuales pueden categorizarse en objetos, condiciones o características personales; estos se adquieren y transforman para generar nuevos recursos adicionales que permiten generar un estado <i>engaged</i> con su trabajo (Hobfoll 2001)
	El Modelo del Intercambio Social	Señala que las relaciones evolucionan con el tiempo en una interdependencia recíproca entre el empleado y el empleador, la cual se basa principalmente en la confianza, la lealtad y compromisos bidireccionales. Trata de explicar el por qué los empleados tienen un <i>engagement</i> superior si reciben suficientes recursos cognitivos, emocionales y físicos por parte de la organización (Saks 2006)
	El Modelo Circumplejo de Emociones	Sugiere que el desempeño óptimo es más probable cuando existen emociones de alta activación y alto placer. Concluyen que el <i>engagement</i> junto con la felicidad laboral son los predictores más contundentes del desempeño laboral (Bakker y Oerlemans 2011)

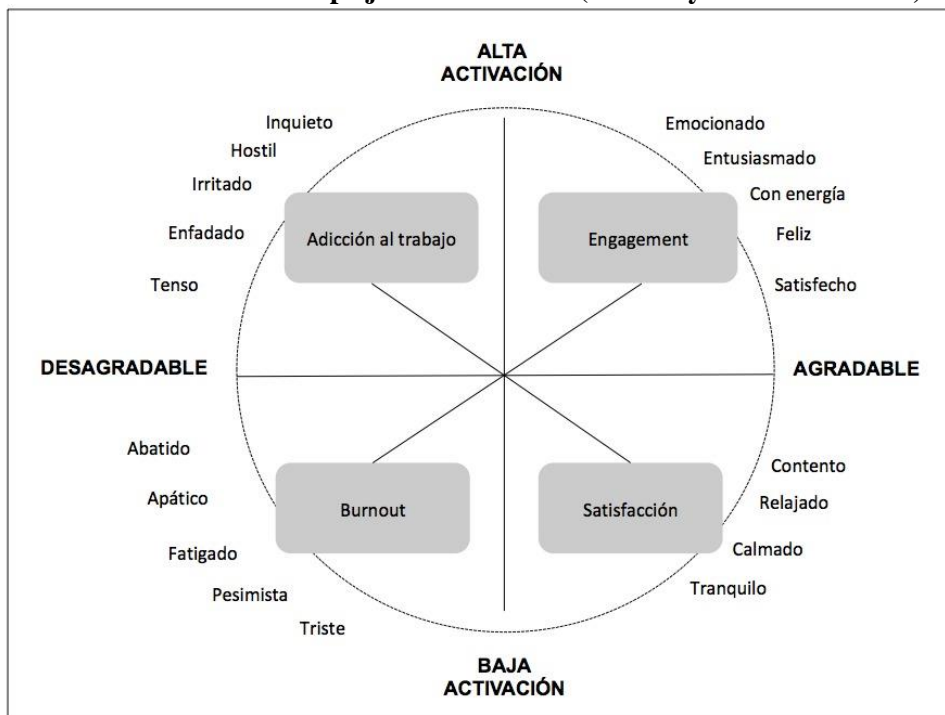
	El Modelo del Impacto de los Recursos Personales en el <i>Engagement</i>	Señala una relación recíproca entre emociones positivas, recursos personales y <i>engagement</i> . Las personas que experimentan emociones positivas son más propensas a sentirse optimistas y autoefectivas. Asimismo, los recursos personales tienen un efecto significativo en el <i>engagement</i> a través del tiempo (Ouweneel, Le Blanc y Schaufeli 2012)
--	--	--

Fuente: Elaboración propia 2018.

Para efectos del presente estudio nos basaremos en el Modelo Circumplejo de Emociones (Bakker y Oerlemans 2011), teniendo en cuenta la existencia de estudios previos que señalan la importancia del rol de los factores emocionales para predecir los niveles de bienestar y *engagement* en las personas (Casullo y Brenlla, 2002; Balducci, Fraccaroli y Schaufeli 2010); a diferencia de otros modelos que le dan mayor importancia a variables cognitivas y físicas en las personas de la organización (Llorens, Salanova y Martínez 2007).

El Modelo Circumplejo de Emociones fue propuesto en principio por Russell (1980, 2005) y luego modificado por Bakker y Oerlemans (2011), quienes complementan el modelo proponiendo cuatro cuadrantes a partir de dos ejes principales: nivel de activación y nivel de placer; dónde el *engagement* se establece en el cuadrante de alto placer por el trabajo relacionado con la dimensión dedicación; y una elevada activación, relacionada con las dimensiones de vigor y absorción. Así, las personas *engaged* son aquellas que presentan emociones positivas y una fuerte identificación con el trabajo.

Gráfico 1. Modelo Circumplejo de Emociones (Bakker y Oerlemans 2011)



Fuente: Bakker y Oerlemans (2011).

2. Factores que inciden en el *engagement* laboral

Investigaciones previas demuestran que los factores personales, organizacionales y contextuales predicen el *engagement* laboral (Schaufeli y Bakker 2004; Suharti y Suliyanto 2012). Dependiendo de la organización, algunos factores lo predicen en mayor proporción (Halbesleben 2010).

Tabla 2. Factores determinantes del *engagement*

Factores	Descripción
Individuales	Referidos a las características, habilidades, actitudes y competencias de cada persona, las cuales facilitan el <i>engagement</i> y el cumplimiento del rol; generando la fuerza interior para continuar su labor a pesar de las dificultades.
Organizacionales	Referidos a las herramientas y recursos que la organización le ofrece al trabajador para cumplir con sus tareas, el ambiente de trabajo, las normas establecidas y la orientación que recibe de la organización.
Contextuales	Referidos a la interacción de los dos factores anteriores, donde el resultado dependerá de la situación en la que se encuentre la persona y la organización.

Fuente: Basado en Suharti y Suliyanto (2012).

El presente estudio está basado en el Modelo Circumplejo de Emociones (Bakker *et al.* 2011), el cual enfatiza los factores individuales como predictores del *engagement*, los cuales detallamos a continuación:

Tabla 3. Factores individuales del *engagement*

	Factores	Descripción
Sociodemográficos	Edad	Estudios demuestran que las personas con mayor edad experimentan más <i>engagement</i> , al encontrarse más absortos en el trabajo, pero la relación entre ambas variables es débil (Schaufeli <i>et al.</i> 2003; Viera, Gonzales, Reynosa, Del Castillo, Barrenechea 2014).
	Género	Estudios demuestran que los hombres tienen puntuación más alta en dedicación y absorción en comparación con las mujeres (Schaufeli y Bakker 2003). En oposición, un estudio realizado con docentes encontró que las mujeres tienen un mayor nivel de vigor y absorción (Peña, Rey y Extremera 2012).
	Nivel educativo	Existen estudios que no revelan resultados concluyentes sobre la relación del nivel educativo con el <i>engagement</i> ; no obstante, es una variable que debe ser analizada en conjunto con el sector ocupacional y la tarea, pues estos se relacionan con el <i>engagement</i> (Viera <i>et al.</i> 2014).
	Tipo de ocupación	Las diferencias del nivel de <i>engagement</i> en cuanto a grupos ocupacionales, podrían radicar en la posibilidad de poner en práctica la iniciativa y la creatividad, características propias de directivos y otros que poseen autonomía y control sobre sus actividades; a diferencia de trabajos menos independientes o personal relacionado con la atención a los demás, quienes tendrían un menor nivel de <i>engagement</i> en comparación con los anteriores (Viera <i>et al.</i> 2014).

	País de residencia, raza, profesión, entre otros	Son factores que pueden o no influir en la generación del <i>engagement</i> ; en tal sentido, no son factores concluyentes o sólidos predictores del <i>engagement</i> según estudios previos. Por ejemplo, están los siguientes: raza, profesión, país de residencia, entre otros (Shuck, Reio y Rocco 2011; Dijkhuizen, Gorgievski, Schalk y Veldhoven 2014)
Actitudes, comportamientos y habilidades	Autorregulación	Es la capacidad de una persona para planificar, supervisar y dirigir su comportamiento en situaciones laborales de cambio. Predice el <i>engagement</i> al interactuar con los procesos emocionales (Linnenbrik 2007).
	Autoeficacia	Es la confianza en la capacidad personal para lograr resultados. Correlaciona positivamente con las tres dimensiones del <i>engagement</i> (vigor, absorción y dedicación), se considera la piedra angular de los empleados <i>engaged</i> (Martínez y Salanova 2006; Llorens <i>et al.</i> 2007; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli 2009).
	Esperanza	Es un estado motivacional positivo que genera en los empleados un intento por alcanzar los objetivos (Snyder, Feldman, Taylor, Schroeder y Adams 2000). Empleados con altos niveles de esperanza suelen mostrar mayores niveles de desempeño, satisfacción laboral y <i>engagement</i> (Luthans y Youssef 2004).
	Optimismo	Permite enfrentar situaciones amenazantes al adoptar estrategias activas de afrontamiento (Iwanaga, Yokoyama y Seiwa 2004), y como resultado las personas se adaptan bien al trabajo y tienden a generar mayor <i>engagement</i> (Luthans <i>et al.</i> 2004; Xanthopoulou <i>et al.</i> 2009).
	Resiliencia	Es la capacidad psicológica positiva que permite enfrentar exitosamente la adversidad, la incertidumbre y el conflicto. Considerado uno de los recursos personales del <i>engagement</i> en el trabajo que permite enfrentar las demandas laborales (Menezes, Fernández, Hernández, Ramos y Contador 2006).
	Búsqueda de <i>feedback</i>	Es la necesidad de cada persona por recibir retroalimentación acerca de su desempeño en diferentes roles. Existe evidencia que la búsqueda de <i>feedback</i> y el <i>feedback</i> recibido generan mayor <i>engagement</i> . (Price, Handley y Millar 2011; Dohrn y Bryan 1994).
	<i>Job crafting</i>	Es la capacidad del individuo para diseñar y cambiar los límites físicos, cognitivos y relacionales en el trabajo que realiza, los cuales pueden generar resultados positivos, como el <i>engagement</i> (Tims, Bakker y Derks 2014). Un estudio relacionado a educadores, concluye que los maestros que utilizan el <i>job crafting</i> mostraron mayores niveles de <i>engagement</i> con su trabajo (Leana, Appelbaum y Shevchuk 2009).
	Sentido de pertenencia	Es una vinculación afectiva y el deseo de seguir perteneciendo a la organización, siendo este un predictor significativo del <i>engagement</i> en los colaboradores (Dávila y Jiménez 2014).
	Autoestima	Conjunto de percepciones, pensamientos y sentimientos dirigidos hacia uno mismo. Estudios previos muestran una correlación positiva con el vigor, una de las dimensiones del <i>engagement</i> (Xanthopoulou <i>et al.</i> 2009).

	Inteligencia emocional	Consiste en entender las emociones que se originan en el entorno, comprender sus posibles causas y consecuencias, para posteriormente desarrollar estrategias que las regulen (Mayer y Salovey 1997; Mayer, Salovey, Caruso y Sitarenios 2001). Contar con inteligencia emocional favorecerá un alto nivel de <i>engagement</i> (Mayer, Salovey y Caruso 2004).
Características personales	Emociones	Investigaciones previas concluyeron que las emociones positivas poseen un impacto favorable sobre la creencia de autoeficacia y el <i>engagement</i> (Salanova 2011). Las emociones positivas de alta activación poseen un mayor efecto predictivo sobre el <i>engagement</i> que las emociones positivas de baja activación (Bakker et al. 2011). Las emociones negativas y las positivas cumplen un rol crítico en el desarrollo del <i>engagement</i> (Bledow, Schmitt, Frese y Kühnel 2011).
	Valores morales	Son cualidades que destacan en cada individuo y lo impulsan a actuar de una manera u otra, al ser parte de sus creencias y expresan sus intereses. Su relación con el <i>engagement</i> se comprobó parcialmente. Ambas variables tienen en común la vinculación con el buen desempeño y el éxito profesional (Pérez Pérez 2016).
	Personalidad	Entendida como el patrón de actitudes, pensamientos y sentimientos que caracterizan a una persona en diferentes situaciones, permitiendo un grado de predictibilidad. Existen ciertos rasgos de personalidad que podrían ser un factor determinante para generar <i>engagement</i> (Macey y Schneider 2008). Se encontró que las personas <i>engaged</i> puntuaron más bajo en “neuroticismo” y más alto en extraversión (Langelaan, Bakker, Van Doornen y Schaufeli 2006).

Fuente: Elaboración propia 2018.

Para fines de este estudio, nos enfocaremos en las emociones como factor predictor del *engagement*. Las emociones inciden en la evolución de las personas, al ampliar sus recursos intelectuales, físicos y sociales; permiten la optimización de la salud; el bienestar subjetivo; la resiliencia psicológica; favorecen un razonamiento eficiente, flexible y creativo; otorgan un significado positivo a las circunstancias cambiantes y adversas; conllevan al bienestar laboral y preceden a un estado de *engagement* (Fredrickson 2001; Fredrickson y Joiner 2002; Salanova *et al.* 2011).

3. Emociones

3.1 Definiciones de emociones

La emoción es un constructo amplio y complejo de explicar (Frijda 2000; Feldman y Blanco 2006). De manera general, la emoción puede definirse como una respuesta mental organizada ante un estímulo que contempla aspectos psicológicos, experienciales y cognitivos (Mayer *et al.* 2001). En el ámbito organizacional, la importancia de las emociones radica en el efecto favorable que tienen sobre los colaboradores (Bolton 2006; Jiménez, Herrer, Carvajal y Hernández 2010);

ya que energizan y motivan cambios fisiológicos, conductas subsecuentes, repercuten en el desempeño y en el comportamiento social, generando estados de bienestar, y por ende repercuten con la intención de permanencia dentro de la organización, favoreciendo el *engagement* laboral; ello representa una ventaja competitiva e impacta en los resultados de la organización (Spector, Fox, Domagalski 2005; Schaufeli *et al.* 2006; Lent *et al.* 2008).

Podemos clasificar las diversas definiciones de emociones principalmente en tres enfoques: Fisiológico, Conductual y Cognitivo. La primera concibe a las emociones como procesos químicos y neuronales automáticos que generan cambios corporales (Damasio 2006); la segunda entiende las emociones como producto de ciertos factores ambientales, que se pueden condicionar al igual que cualquier respuesta (De Oliveira - Souza 2011); finalmente, la orientación cognitiva es la más reciente y la predominante, esta defiende la posición que las emociones surgen como consecuencia de una serie de procesos cognitivos que incluyen la interpretación y valoración de una situación (Lazarus 1991; Aguado 2002; Muñoz 2009; López Carrascal 2016). Por lo aquí indicado, en este estudio adoptaremos la perspectiva cognitiva para entender la definición de emociones.

Dentro de esta perspectiva cognitiva algunos autores señalan que la emoción es resultado de un proceso cognitivo de atribución, entendido como la relación causal de dos fenómenos, los estímulos y la reacción del individuo (Schachter y Latane 1964; Schmidt y Weiner 1988). También se propone que las emociones son entendidas como producto de una valoración específica de aquello que ocurre en nuestra vida; mediante dos procesos cognitivos, el primario que supone una valoración positiva o negativa de las consecuencias que representa la situación para el individuo y el secundario referido a la capacidad del propio sujeto para afrontar la situación (Lazarus 2000; Barret 2006). En una línea similar, Russell (2005) plantea una definición bidimensional de las emociones que incluye un proceso de valoración de lo que ocurre en el entorno de las personas, dando como resultado emociones positivas o negativas; y un proceso de activación que determina la intensidad de la emoción, ambos procesos se vinculan entre sí a pesar de ser independientes.

Para fines de nuestro estudio, tomaremos la definición de Russell (2005), la cual indica que las emociones son un proceso de valoración positiva o negativa, el cual genera reacciones placenteras como satisfacción, felicidad o tranquilidad; o desagradables, tales como tristeza, pesimismo y enfado. Esta definición se encuentra alineada con las variables estudiadas y con los modelos que las explican.

3.2 Principales modelos de emociones desde la perspectiva cognitiva

Para el presente estudio adoptaremos la perspectiva cognitiva. Este enfoque plantea que las emociones son estados derivados de ciertos estímulos y que involucran operaciones mentales valorativas (Melamed 2016). En la siguiente tabla se detallan los principales modelos que explican las emociones bajo la perspectiva cognitiva.

Tabla 4. Modelos de emociones desde la perspectiva cognitiva

Modelo	Descripción
Modelo Bifactorial	Señala que las emociones surgen por la acción conjunta de dos factores: excitación fisiológica e interpretación cognitiva de los estímulos situacionales. El individuo buscará explicar su excitación fisiológica mediante la interpretación de los estímulos situacionales; a falta de uno de los factores, no habrá emoción. La intensidad de la excitación determina la intensidad de la emoción (Schachter y Singer 1962).
Modelo Bioinformacional	Señala que existen imágenes emocionales que vienen codificadas bajo una estructura proposicional, esta determina la activación y cambios fisiológicos (ritmo cardíaco, ritmo respiratorio, etc.). La emoción es un tipo de acción que activa un programa motor y conceptual. La información emocional se organiza en redes asociativas y cuando se activa un número determinado de proposiciones se produce un procesamiento de toda la red (Lang 1968).
Modelo Constructivista	Se enfoca en una perspectiva de esquemas en la construcción de las emociones, los esquemas forman el conocimiento y generan expectativas ante una situación específica. Aquellos acontecimientos que discrepen o interrumpan la actividad cognitiva capturarán la atención de nuestra conciencia con el fin de resolver el problema (Mandler 1990).
Modelo de Valoración Cognitiva	Postula que la emoción y su valoración dependen de los valores, creencias, compromisos y objetivos del individuo. Por su parte, los procesos cognitivos son necesarios para la generación de un estado emocional; y las emociones a su vez pueden afectar la actividad cognitiva. La relación entre la emoción y la cognición generan dos procesos: la valoración cognitiva y el afrontamiento (Lazarus 2000).
Modelo Procesual	A diferencia de otras teorías que señalan tres componentes (cognitivos, fisiológicos y motores), este modelo propone que la emoción tiene cinco componentes: procesamiento cognitivo de estímulos; procesos neurofisiológicos; tendencias motivacionales y conductuales; expresión motora; y estado afectivo subjetivo. Las cuales cumplen diferentes funciones. El procesamiento cognitivo evalúa la situación estímulo cuyo resultado es una reacción emocional. Finalmente, el proceso evaluador determina tanto la cualidad como la intensidad de la reacción (Scherer 2005).
Modelo Circumplejo de Emociones	Postula que las emociones están constituidas por dos dimensiones: valoración cognitiva (positiva/negativa) y activación (alta/baja). Las dimensiones, aunque independientes, son ambas necesarias para comprender claramente las emociones (Russell 2005).

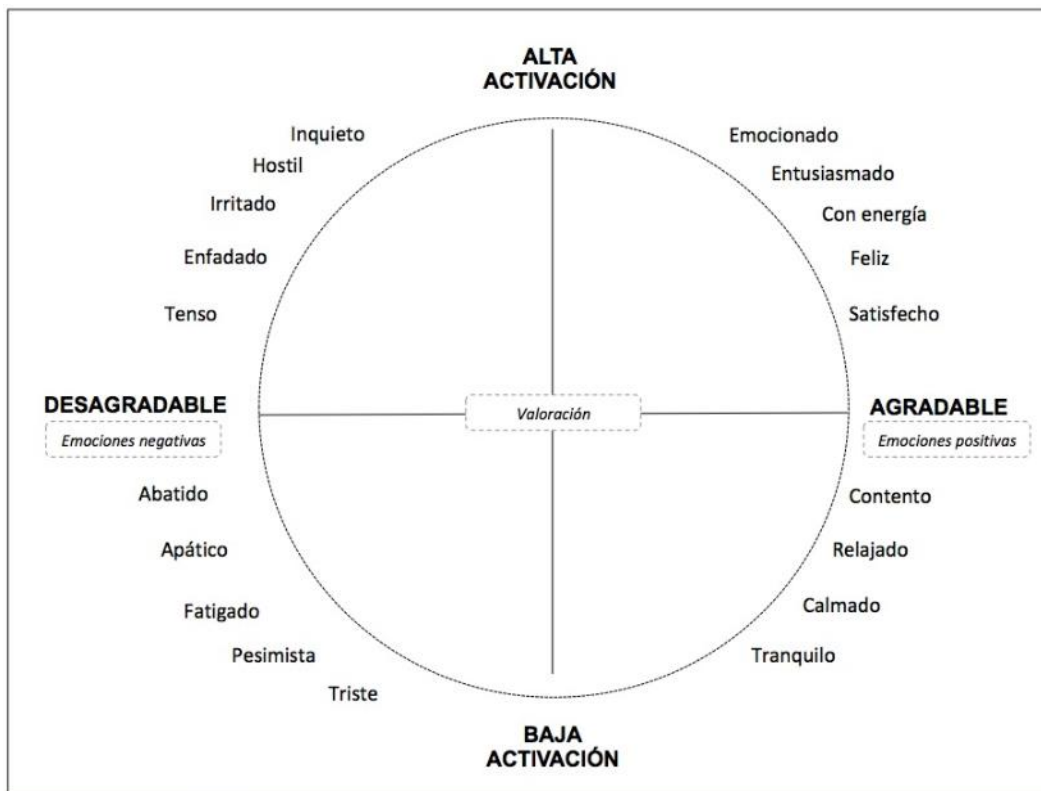
Fuente: Elaboración propia 2018.

Para el presente estudio nos basaremos en el Modelo Circumplejo de Emociones (Russell 2005), que a diferencia de otros modelos se enfoca en la valoración cognitiva positiva o negativa de los

estímulos que generan emociones placenteras o displacenteras lo cual guarda relación con los fines de nuestra investigación.

El Modelo Circumplejo de Emociones (Russell 2005) representa a las emociones en un círculo continuo, compuesto por cuatro cuadrantes establecidos a partir de dos ejes bipolares: activación y valoración cognitiva. En estos cuatro cuadrantes se encuentran agrupadas las emociones que una persona puede experimentar, tales como emociones positivas de baja activación, emociones positivas de alta activación, emociones negativas de baja activación y emociones negativas de alta activación (Basińska, Gruszczyńska y Schaufeli 2014).

Gráfico 2. Modelo Circumplejo de Emociones (Russell 2005)



Fuente: Elaboración propia 2018 basada en Russell (2005).

4. Las relaciones entre las emociones y el *engagement* laboral

Recientemente el *engagement* ha cobrado importancia en la gestión de personas y organizaciones ya que los trabajadores *engaged* destacan por el esfuerzo dedicado en su trabajo, por utilizar al máximo sus habilidades y competencias y por su enfoque en la solución de problemas; lo cual impacta en los resultados de la organización (Aguillón *et al.* 2014, Cambra, Melero y Sese 2012).

Son diversos los factores que inciden en el *engagement* de los trabajadores; ya sean contextuales, organizacionales o individuales (Suharti *et al.* 2012). Desde el punto de vista de los factores individuales, diversas investigaciones señalan que las emociones inciden en el *engagement* (Rich, Bruce, Lepine, Jeffrey, Crawford y Egan 2010; Bakker *et al.* 2011).

El *engagement* es un constructo motivacional positivo vinculado con el trabajo y la vida, y está profundamente relacionado con la presencia de emociones positivas (Bakker *et al.* 2011). El trabajador *engaged* presenta emociones positivas con relación a su trabajo, el cual es percibido como entretenido, enriquecedor y retador. Dicho estado lleva a que los trabajadores alcancen altos niveles de motivación, interés por aprender, deseo de asumir nuevos retos, mayor proactividad y productividad (Giraldo *et al.* 2012). Por el contrario, el trabajador que no *engaged* presenta emociones negativas relacionadas a su trabajo, mostrándose apático, fácilmente irritable, con baja tolerancia a la frustración y pensamientos recurrentes de incompetencia; ello podría generar un mayor nivel de absentismo, agotamiento y menor productividad (Montoya y Moreno 2012).

Finalmente, para evidenciar la relación entre emociones y *engagement* existen estudios donde docentes regulan mejor sus emociones negativas y fomentan las emociones positivas, gracias a que logran desarrollar estrategias que les permiten resolver problemas, lo cual los vuelve menos vulnerables a la tensión y les brinda mayor seguridad; esta capacidad de asimilación emocional permite a los docentes experimentar emociones de esperanza, reto y desafío, que los muestra más optimistas con respecto al logro de sus objetivos, fomentando así el *engagement* en su labor diaria (Garrido *et al.* 2012; Hernández *et al.* 2007). En la misma línea, un estudio ha demostrado cómo el *engagement* puede considerarse un importante elemento de motivación en docentes; haciendo que se sientan competentes para desempeñar su rol y muestren emociones positivas hacia su trabajo; sintiéndose así eficaces, lo cual les permitirá desempeñar de forma adecuada su papel docente (García-Renedo, Llorens, Cifre, Salanova 2006).

De lo expuesto anteriormente, el presente estudio plantea la siguiente hipótesis:

H1: Las emociones predicen el *engagement* en docentes de una institución educativa peruana

H1a: Las emociones positivas predicen positivamente el *engagement* laboral.

H1b: Las emociones negativas predicen negativamente el *engagement* laboral.

Capítulo III. Metodología

El presente capítulo desarrolla la metodología utilizada en la investigación, por lo que se hará referencia al diseño de la investigación, la determinación y conformación de la muestra, los instrumentos utilizados, el procedimiento de recolección de datos y los análisis estadísticos.

1. Diseño de investigación

El estudio que sustenta esta tesis es de tipo cuantitativo, explicativo, no experimental y transversal debido a que se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta. Se recolectaron los datos en un solo momento, en una medición única, no aplicando estímulos a la muestra ni manipulando deliberadamente las variables (Hernández, Fernández y Baptista 2014).

Se analizó el impacto de las emociones sobre el *engagement* laboral en los docentes en una institución educativa privada peruana.

2. Muestra

En el presente estudio, el muestreo fue de tipo no probabilístico intencional, debido a que los docentes seleccionados fueron participantes voluntarios que cumplen con los criterios del estudio de investigación (Hernández *et al.* 2014). Se entregaron 346 cuestionarios a los profesores de la organización pertenecientes a la Región Sur de Lima Metropolitana. De las cuales 338 han sido devueltas y la muestra final estuvo compuesta por 293 (87%) cuestionarios válidos para el estudio.

Los criterios de inclusión en el estudio fueron los siguientes: (1) Pertenecer a uno de los colegios de la Región seleccionada para la aplicación del estudio. (2) Tener una antigüedad mínima de tres meses en la organización. (3) Tener los datos completos en la encuesta.

Las características de los participantes a nivel individual

De los 293 participantes en el análisis del estudio, el 86% de la muestra es de género femenino y el 14% es masculino. El 22% son casados, el 71% son solteros, el 4% conviviente y 2% divorciados. A nivel de rangos etarios, el 36% se encuentra entre 22 y 30 años; el 53%, entre 31 y 40 años; el 11%, entre 41 y 53 años. Con respecto al tiempo de trabajo en la organización, el 66% ha trabajado entre 0-2 años; el 16%, entre 3 y 4 años; el 9%, entre 5 y 6 años y el 9% de 7 a 8 años. A nivel de enseñanza el 14% dictan solo en el nivel inicial, el 40% dictan en el nivel primaria, el 22% dictan en el nivel secundaria, el 23% son los que dictan en primaria y secundaria y el 1% dictan en inicial y primaria. El 18% enseñan materias

de ciencias y matemática, el 21% enseñan materia de Inglés en todos sus niveles, el 12% enseñan en el área inicial materia en todos sus niveles, el 28% enseñan otras materias (arte, educación física, comunicación y volante) y el 20% son unidocencia. Finalmente, en cuanto a las categorías donde se ubican los profesores, el 88% son docente, el 9% expertos y 3% mentores.

3. Instrumentos de medición

3.1 Engagement

El *engagement* fue evaluado mediante el *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES, versión corta en español), de Schaufeli y Bakker (2003). Esta escala evalúa el estado afectivo-motivacional positivo relacionado al bienestar laboral. Contiene nueve ítems divididos en tres subescalas: vigor, dedicación, absorción. La subescala de vigor fue evaluada con tres ítems (ej.: “En mi trabajo me siento lleno/a de energía”). Del mismo modo, la subescala de dedicación estaba compuesta por tres ítems (ej. “Estoy entusiasmado/a con mi trabajo”) y la subescala de absorción también (ej.: “Soy feliz cuando estoy absorto/a en mi trabajo”). La escala Likert utilizada fue de 7 puntos, en un rango de 1 (nunca) a 7 (siempre).

3.2 Emociones

El constructo emociones fue evaluado mediante el *Job-related Affective Well-being Scale* (JAWS, versión corta en español), de Van Katwyk, Fox, Spector y Kelloway (2000). Esta escala evalúa las reacciones emocionales de las personas a su trabajo, tanto negativas como positivas, relacionadas en los últimos 30 días. Contiene 20 ítems, divididos en dos tipos de emociones relacionadas al trabajo. Emociones positivas (ej.: Mi trabajo me hace sentir a gusto) y emociones negativas (ej.: Mi trabajo me hace sentir enojado(a). La escala Likert utilizada fue de 5 puntos, en un rango de 1 (nunca) a 5 (siempre).

4. Datos sociodemográficos y laborales

Se configuró una ficha de datos sociodemográficos y organizacionales relevantes para la descripción de la muestra y el análisis de resultados tales como género, edad, estado civil, tiempo en la organización, categoría del profesor, nivel de enseñanza y materia de enseñanza.

5. Procedimiento de recolección de datos

En primera instancia, se realizó una prueba piloto en la cual se aplicó a 30 colaboradores de la organización una versión en español de los instrumentos seleccionados para el estudio, con el fin de analizar la confiabilidad de los mismos. Posteriormente, se realizó la recolección de datos del estudio mediante la coordinación con las áreas de Calidad Educativa y Planeamiento y Gestión

Educativa, quienes se encargaron de verificar la pertinencia de la investigación con la estrategia de la institución y que cuente con los criterios necesarios para proceder con la toma de datos. Para la recolección de los datos se procedió a suministrar un formulario virtual a través del servicio *Google Forms*, el cual contenía como portada la presentación del estudio, en él se garantizó la confidencialidad en el tratamiento de las respuestas. Al completar los formularios suministrados, dicha herramienta genera un reporte con las respuestas individuales de cada colaborador.

6. Análisis estadísticos

6.1 Análisis psicométrico del instrumento

Se realizó un análisis factorial confirmatorio (AFC) de los instrumentos *engagement* y emociones con el fin de determinar si el número de factores y su carga factorial corresponden de acuerdo al modelo propuesto por los autores y comparando con los datos obtenidos en la muestra. Así como verificar que no existe colinealidad entre los instrumentos.

En el caso de *engagement*, *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), propuesto por Schaufeli *et al.* (2003) y en caso de *Job-Related Affective Well-Being Scale* (JAWS) propuesto por Van Katwyk *et al.* (2000). Adicionalmente, se aplicó el análisis de la variancia común del método, para ello se procedió a realizar un análisis factorial exploratorio (AFE), nivel de los ítems, con la finalidad de verificar que los dos instrumentos miden constructos diferentes.

6.2 Análisis de la confiabilidad de los instrumentos

A fin de verificar la confiabilidad de los instrumentos aplicados, en la presente investigación se utilizó el método de consistencia interna a través del Coeficiente Alfa de Cronbach.

6.3 Análisis descriptivo de las variables de la muestra

En primer lugar, para caracterizar las variables de la muestra se utilizó la media, la desviación estándar y el rango. En segundo lugar, se realizó la prueba Shapiro - Wilk con el objetivo de determinar la normalidad de la distribución de los datos, identificando si era pertinente aplicar estadísticas paramétricas o no paramétricas.

6.4 Análisis correlacional

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de la normalidad de Shapiro-Wilk, se utilizó el estadístico de correlación Spearman para medir el nivel de asociación entre variables, a fin de explorar las relaciones entre las variables del estudio.

6.5 Análisis explicativo de regresiones múltiples

Se utilizaron regresiones múltiples jerárquicas para medir el efecto directo e indirecto de las variables propuestas en el modelo del estudio. Asimismo, se utilizó el método de regresión de *Stepwise* a fin de evaluar el efecto directo de las emociones positivas y negativas sobre el *engagement* y sus subdimensiones.

Capítulo IV. Resultados

A continuación, presentaremos los resultados obtenidos en el presente estudio.

1. Análisis preliminares

1.1 Análisis psicométrico de los instrumentos

Los resultados de análisis factorial confirmatorio (AFC) del instrumento emociones demuestran la existencia de dos factores (emociones negativas y positivas), los cuales han sido reportados en el modelo original de Van Katwyk, Fox, Spector y Kelloway (1999). Los resultados del ajuste del modelo analizado indican lo siguiente: *goodness-of-fit index* (GFI) = ,99, *adjusted goodness-of-fit index* (AGFI) = ,97, *root-mean-square residual* (RMSR) = ,03, and *normed fit index* (NFI) = ,98. Los resultados del análisis factorial confirmatorio (AFC) del instrumento *engagement* demuestran la existencia de tres factores que son vigor, dedicación y absorción reportados por Schaufeli y Bakker (2003). Los resultados del ajuste del modelo analizado indican lo siguiente: *goodness-of-fit index* (GFI) = ,99, *adjusted goodness-of-fit index* (AGFI) = ,98, *root-mean-square residual* (RMSR) = ,04, and *normed fit index* (NFI) = ,99.

Adicionalmente, a fin de verificar que los dos instrumentos miden constructos distintos, se aplicó el análisis de la variancia común del método (VCM-*Variance Commun Method*). Para ello, se procedió a desarrollar un Análisis Factorial Exploratorio (AFE, en inglés: *EFA-Exploratory Factor Analysis*) de todos los ítems de las escalas. Los resultados revelan la existencia de tres factores; el primero, que explica el 38% de la variancia total y que incluye sólo a los ítems de *engagement*, los restantes que explican el 20% de la variancia total y que incluyen solo los ítems de la escala de emociones. La variancia restante (42%) constituye la variancia no explicada por otros factores no estudiados.

A partir de los hallazgos obtenidos se concluye que los análisis a realizar serán desarrollados con las puntuaciones totales de cada uno de los dos constructos y con sus subdimensiones.

2. Resultados de la confiabilidad de los instrumentos y del análisis descriptivo

Los resultados de los análisis de confiabilidad muestran que las escalas utilizadas presentan una confiabilidad aceptable, ya que se obtuvieron valores de coeficientes Alfa de Cronbach mayores a 0,70.

En el análisis de la normalidad de Shapiro-Wilk se halló que las distribuciones eran no paramétricas ($p < 0,05$) en las variables del estudio. Por tal motivo, se decidió utilizar estadísticos no paramétricos de las variables. A nivel descriptivo se reporta el valor máximo, el valor mínimo, la media de las variables y a nivel correlacional se aplicó la correlación de Spearman.

Tabla 5. Análisis descriptivo y confiabilidad de los instrumentos

Escala		Ítems	Descriptivo				Confiabilidad (α de Cronbach)
		Total	Me	DS	Min	Max	Total
1.	Emociones	20	4,05	0,49	2,70	5	,89
1.1	Negativas	10	4,29	0,52	2,68	5	,86
1.2	Positiva	10	3,81	0,60	2,10	5	,88
2.	<i>Engagement</i>	9	6,58	0,67	2,22	7	,91
2.1	Vigor	3	6,41	0,88	2,00	7	,88
2.2	Dedicación	3	6,71	0,66	2,33	7	,79
2.3	Absorción	3	6,61	0,68	2,34	7	,82
n=293							

Fuente: Elaboración propia 2018.

En la tabla es posible observar que la puntuación general de las emociones supera un nivel por encima del valor promedio esperado, (Me=4,05, Ds=0,49). Por otro lado, aunque las dos dimensiones de las emociones; positivas y negativas presentan un nivel por encima del valor medio (Me=3,81, Ds=0,60; Me=4,29, Ds=0,52, respectivamente), las emociones negativas son más elevadas en la muestra. Finalmente, el *engagement* total presenta un nivel por encima del valor medio esperado (Me=6,58, Ds=0,67). En tanto que el valor más alto en las dimensiones corresponde a dedicación (Me=6,71, Ds=0,66), siguiendo el de absorción Me=6,61, Ds=0,68) y el de vigor (Me=6,41, Ds=0,88).

3. Resultados del análisis correlacional

En la tabla 6 se presentan los resultados del análisis correlacional entre las variables emociones negativas y positivas y el *engagement* y sus tres subdimensiones.

Tabla 6. Correlaciones entre las variables de estudio

1.1.1.		1	1.1	1.2	2	2.1	2.2	2.3
1.	Emociones							
1.1	Negativa	-,76***						
1.2	Positivas	,87***	-,38***					
2.	<i>Engagement</i>	,54***	-,49***	,42***				
2.1	Vigor	,57***	-,52***	,43***	,89***			
2.2	Dedicación	,44***	-,34***	,39***	,76***	,63***		
2.3	Absorción	,40***	-,35***	,34***	,78***	,55***	,52***	-
n= 293, *p < .05 **p < .01 *** p < .001. Nota: los valores marcados demuestran las correlaciones encontradas entre el constructo y sus subdimensiones/subescalas.								

Fuente: Elaboración propia 2018.

Los resultados observados permiten apreciar que existe una correlación estadísticamente significativa, positiva y alta entre emociones y *engagement* ($r_s = .54, p < .001$).

Por otro lado, las emociones presentan una correlación positiva y alta con la dimensión vigor del *engagement* ($r_s = .57, p < .001$) y positiva y moderada con las dimensiones dedicación y absorción del *engagement* ($r_s = .44, p < .001$; $r_s = .40, p < .001$, respectivamente). En cuanto a las subdimensiones de las emociones, las emociones negativas presentan una correlación positiva y moderada con el *engagement* ($r_s = .49, p < .001$). En cuanto a las subdimensiones de *engagement*, las emociones negativas presentan correlación positiva y alta con vigor ($r_s = .52, p < .001$) y moderadas con dedicación y absorción ($r_s = .34, p < .001$; $r_s = .35, p < .001$, respectivamente). Finalmente, las emociones positivas, se correlacionan positivamente y moderadamente con el *engagement* ($r_s = .42, p < .001$) y sus tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción ($r_s = .43, p < .001$; $r_s = .44, p < .001$, $r_s = .34, p < .001$, respectivamente).

Los resultados obtenidos muestran correlaciones significativas entre las variables emociones y sus dos dimensiones y el *engagement* y sus tres subdimensiones. Bailey (2008) indica que, para efectos de análisis predictivos-explicativos, los análisis de correlaciones constituyen una etapa preliminar-exploratoria a fin de identificar el grado de asociación entre las variables y justificar su inclusión en los análisis de regresión. Por tal motivo, para los efectos de los análisis de la contrastación de las hipótesis del modelo en estudio se realizarán los análisis con las variables a nivel total y sus subdimensiones dado que se han encontrado correlaciones significativas.

4. Contrastación de hipótesis del estudio

4.1 Relaciones de efecto directo-predictivo

La hipótesis (H1) del estudio plantea que las emociones predicen el *engagement* laboral. En la primera etapa, se ingresó a la ecuación los puntajes del *engagement* total. Los resultados de los análisis de regresión múltiple jerárquica presentados en la tabla 7 permiten apreciar que al analizar *engagement* total se puede observar que ninguna de las variables de control predice el *engagement* total. En la segunda etapa se puede observar que las emociones predicen de forma estadísticamente significativa y positiva el *engagement* total ($b = .79, p < .001$). Explicando el 30% de la variancia total. En conclusión, la H1 ha sido confirmada.

Adicionalmente, se procedió analizar la predicción de emociones en las tres subdimensiones de *engagement*: vigor, dedicación y absorción. Los resultados revelan que ninguna de las variables de control predice las dimensiones de *engagement*. En la segunda etapa se puede observar que las

emociones predicen de forma estadísticamente significativa y positiva las tres subdimensiones de *engagement*: vigor ($b=,99$, $p<,001$), dedicación ($b=,64$, $p<,001$) y absorción ($b=,64$, $p<,001$). Explicando el vigor el 33%, la dedicación el 20% y la absorción el 19% de la variancia.

A fin de analizar el rol predictivo de las emociones negativas o positivas sobre el *engagement* laboral y sus tres subdimensiones, se procedió a realizar el análisis de regresión múltiple jerárquico Paso a Paso (*Stepwise*). En primer lugar, se analizó la predicción de las emociones positivas y negativas sobre el *engagement* total. Los resultados permiten apreciar que en la primera etapa al ingresar las variables de control a la ecuación ninguna de las variables de control predice de manera significativa el *engagement* total. En la segunda etapa, que al ingresar a la ecuación los dos tipos de emociones (negativas y positivas) aplicando el método *Stepwise* se puede observar que las emociones negativas predicen de forma estadísticamente significativa y negativa el *engagement* total ($b= -,44$, $p<,001$) y las emociones positivas predicen de forma estadísticamente significativa y positiva el *engagement* total ($b=,36$, $p<,001$). Las emociones negativas explican el 21% y las emociones positivas el 11% de la variancia total.

Finalmente, los resultados del análisis de las emociones positivas y negativas sobre las tres subdimensiones de *engagement* por el método *Stepwise* revelan que en la primera etapa al ingresar las variables de control (por separado, para cada una de las subdimensiones), ninguna de las variables de control predice de manera significativa las tres subdimensiones de *engagement*. En la segunda etapa, se observa que las emociones negativas predicen de forma estadísticamente significativa y negativa el vigor ($b= -,69$, $p<,001$), la dedicación ($b= -,23$, $p<,001$) y la absorción ($b= -,30$, $p<,001$) y las emociones positivas predicen de forma estadísticamente significativa y positiva el vigor ($b=,44$, $p<,001$), la dedicación ($b=,14$, $p<,001$) y la absorción ($b=,34$, $p<,001$). Por lo que las emociones negativas explican el 27% de la variancia del vigor, el 6% de la dedicación y el 5% de la absorción. Mientras que las emociones positivas explican el 18% de la variancia de la absorción, el 16% de la dedicación y el 9% de la variancia del vigor.

Tabla 7. Regresión múltiple jerárquica del efecto directo de las emociones sobre el *engagement*

	<i>Engagement</i>							
	<i>Engagement total</i>		<i>Vigor</i>		<i>Dedicación</i>		<i>Absorción</i>	
	<i>b</i>	<i>D R2</i>	<i>b</i>	<i>D R2</i>	<i>b</i>	<i>D R2</i>	<i>b</i>	<i>D R2</i>
Variables de control		,03		,03		,02		,04
Edad	,01		-,01		-,01		,01	
Género a	,03		,07		,04		,02	
Estado civil b	,01		,04		-,05		,01	
Tiempo en la organización	-,01		,01		-,03		-,06	
Nivel de enseñanza c	-,05		-,06		-,04		-,01	
Materia de enseñanza d	-,04		-,05		,01		,01	
Categoría de docente e	-,09		-,12		-,10		-,16	
<i>Step 1:</i>		,30		,33		,20		,19
Emociones	,79***		,99***		,64***		,64***	

n= 293, *p < ,05, **p < ,01, *** p < ,001, a Género: 0-Femenino ,1-Masculino; b Estado civil: 1-Soltero, 2-Casado, 3-Conviviente, 4-Divorciado; c Nivel de enseñanza: 1-Inicial, 2-Primaria, 3- Secundaria, 4-Inicial y primaria, 5-Primaria y secundaria; d Materia de enseñanza: 1-Ciencias y matemática, 2-Inglés, 3-Inicial, 4-Otros, 5-Unidocencia; e Categoría de docente: 1-Docente, 2-Experto, 3-Mentor

Fuente: Elaboración propia 2018.

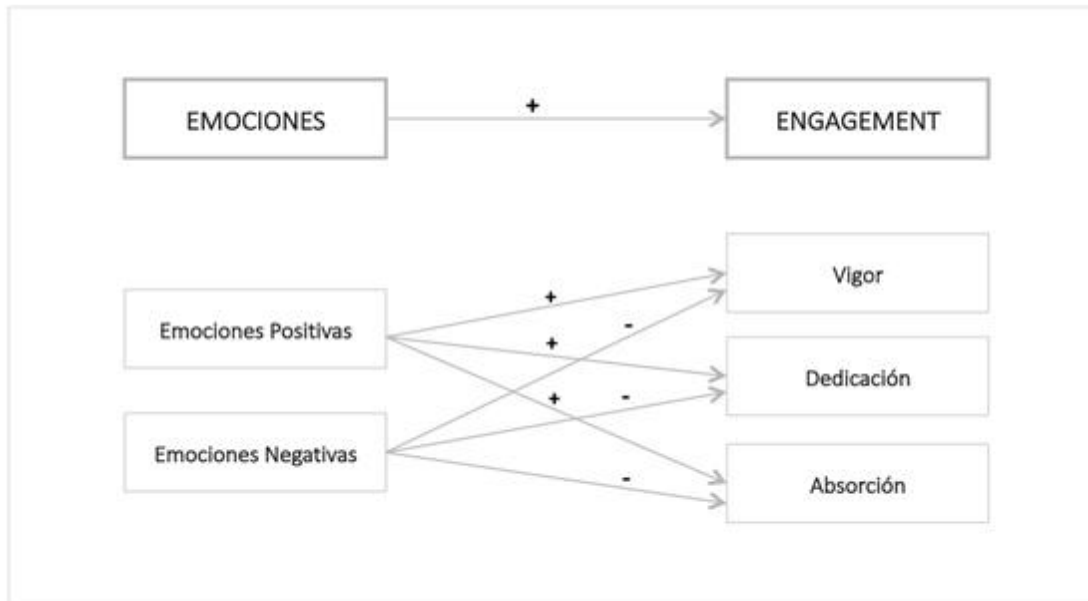
Tabla 8. Regresión múltiple jerárquica *Stepwise* del efecto directo de las emociones negativas y positivas sobre el *engagement* y sus subdimensiones

	<i>Engagment</i>							
	<i>Engagement total</i>		<i>Vigor</i>		<i>Dedicación</i>		<i>Absorción</i>	
	<i>b</i>	<i>D R2</i>	<i>b</i>	<i>D R2</i>	<i>b</i>	<i>D R2</i>	<i>b</i>	<i>D R2</i>
Variables de control		.03		.03		.02		.03
Edad	-,01		-,01		-,01		.01	
Género a	,03		,07		,04		,02	
Estado civil b	,01		,04		-,01		,03	
Tiempo en la organización	-,01		,01		-,03		-,03	
Nivel de enseñanza c	-,05		-,06		-,04		-,03	
Materia de enseñanza d	-,04		-,05		,01		-,04	
Categoría de docente e	-,08		-,12		-,10		-,11	
<i>Step 1:</i>								
Emociones negativas	-,44***	.21	-,69***	.27	-,23***	.06	-,30***	.05
Emociones positivas	,36***	.11	,44***	.09	,14***	.16	,34***	.18

n= 293, *p < ,05, **p < ,01, *** p < ,001, a Género: 0-Femenino, 1-Masculino; b Estado civil: 1-Soltero, 2-Casado, 3-Conviviente, 4-Divorciado; c Nivel de enseñanza: 1-Inicial, 2-Primaria, 3-Secundaria, 4-Inicial y primaria, 5-Primaria y secundaria; d Materia de enseñanza: 1-Ciencias y matemática, 2-Inglés, 3-Inicial, 4-Otros, 5.Unidocencia; e Categoría de docente: 1-Docente, 2-Experto, 3-Mentor

Fuente: Elaboración propia 2018.

Gráfico 3. Relación entre emociones y *engagement*



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo V. Discusión y conclusiones

En este capítulo se discutirán los resultados expuestos con el fin de presentar las conclusiones del presente estudio; asimismo, se expondrán las limitaciones encontradas durante su desarrollo, para luego finalizar con recomendaciones que serán de utilidad en futuras investigaciones.

La educación juega un papel clave para la superación de numerosos problemas sociales, siendo el docente el protagonista en el afrontamiento de retos en un contexto de reformas educativas (Colás 2005; Ovejero 2001). Sin embargo, el sector educativo opera en condiciones laborales complejas que contemplan el incremento de exigencias profesionales, escaso reconocimiento social, falta de recursos, carencia de incentivos, lo cual predispone a presentar desgaste emocional en los docentes (Rebollo, Hornillo y García 2006). En este entorno, el *engagement* en docentes resulta necesario para afrontar la problemática descrita a fin de brindar una buena educación (Marchesi 2007).

Por lo expuesto, el principal objetivo de nuestra investigación consiste en identificar si las emociones predicen el *engagement* en docentes de una institución educativa privada en Perú (H1), para lo cual identificaremos si las emociones positivas predicen positivamente el *engagement* laboral (H1a); y si las emociones negativas predicen negativamente el *engagement* laboral (H1b).

Por lo indicado, el presente estudio es de tipo cuantitativo, predictivo, no experimental y transversal; el mismo fue aplicado en 293 docentes de la organización estudiada, utilizando para ello dos herramientas: para la medición del nivel de *engagement* se realizó la *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) de Schaufeli y Bakker (2003) y para la medición de emociones se usó la *Job-related Affective Well-being Scale* (JAWS) de Van Katwyk *et al.* (1999). A partir de los análisis preliminares, se procedió a realizar los análisis estadísticos de regresión múltiple jerárquico a fin de contrastar nuestras hipótesis.

1. Resultados hallados

1.1 Resultados a nivel descriptivo

Los resultados a nivel descriptivo reflejan que los participantes del estudio presentan un nivel de *engagement* por encima del valor medio esperado. Por lo indicado, es posible afirmar que los participantes se caracterizan por altos niveles de energía, resistencia mental, así como el bienestar caracterizado por altos niveles de vigor, dedicación y absorción (Schaufeli *et al.* 2002; Bakker *et al.* 2006).

En tanto que el valor más alto en las dimensiones corresponde a dedicación, siguiendo el de absorción y el de vigor. Estudios previos respaldan los resultados descriptivos aquí presentados al demostrar que las dimensiones de dedicación y absorción son más altas en el perfil docente (Capelo y Calaca 2016). En cuanto a la dimensión de dedicación, es considerada como uno de los factores clave para el desarrollo del *engagement*, debido a que se vincula directamente con las características de la tarea; es decir, con los retos, significado y reconocimiento (Durán *et al.* 2005).

La puntuación general de las emociones se encuentra por encima del valor promedio esperado. Este resultado confirma que la profesión docente es emocional en esencia por el entorno en el que se desenvuelven, las demandas a las que están expuestos en el día a día y las herramientas con las que trabajan (Yin, Lee, Zhang y Jin 2013; Kurki, Järvenoja, Järvelä, y Mykkänen 2016). Asimismo, las dos dimensiones de emociones, las positivas y negativas, presentan un nivel por encima del valor medio esperado; dónde las emociones negativas tienen mayor presencia. Las emociones positivas en el trabajo provienen de las interacciones con sus estudiantes al conocerlos, verlos aprender y progresar; así como de las interacciones con los padres cuando respetan sus juicios y apoyan sus esfuerzos (Sutton y Whatley 2003) y las emociones negativas suelen incrementarse por la elevada responsabilidad inherente a la profesión docente, lo cual podría generar desgaste profesional y agotamiento (Betoret 2009; Chang 2013). Por lo indicado, este tipo de emociones las experimentan los docentes con mayor frecuencia en su ámbito laboral (Emmer *et al.* 1991), corroborando así los resultados obtenidos en el presente estudio.

1.2 Resultados a nivel predictivo

Nuestra hipótesis plantea que las emociones predicen el *engagement* laboral en los docentes. En cuanto al análisis predictivo, los resultados de nuestro estudio muestran que las emociones predicen de forma estadísticamente significativa y positiva el *engagement* total; explicando el 30% de la variancia total; lo cual confirma nuestra hipótesis. El resultado obtenido puede ser explicado a través del Modelo Circumplejo de Emociones, el cual se basa en las dimensiones de valencia emocional y en la activación emocional, donde las emociones positivas predicen el *engagement*, mientras que las negativas, predicen lo contrario a este (Bakker *et al.* 2011).

En cuanto a las dimensiones del *engagement*, nuestro estudio demuestra que las emociones predicen de forma estadísticamente significativa y positiva las tres subdimensiones de *engagement*: vigor, dedicación y absorción. Las emociones explican en 33% el vigor, una posible explicación sería que esta dimensión se encuentra directamente conectada con experiencias afectivas en el trabajo (Van Wijhe, Peeters, Schaufeli y Van Den Hout 2011); asimismo, explican en 20% la dedicación, lo cual

se justificaría por su alta relación con sentimientos de orgullo y entusiasmo por el trabajo debido a la identificación psicológica de la persona con este; finalmente, explican en 19% la absorción, la cual podría tener menor incidencia emocional en la persona al encontrarse integrada y enfocada en su trabajo, lo cual está relacionado a procesos cognitivos (Kahn 1990).

Finalmente, nuestro estudio refleja que las emociones negativas predicen estadísticamente de forma significativa y negativa el *engagement* total, ello se justificaría en un estudio previo el cual indica que al aumentar las emociones negativas se favorecerá la pérdida de *engagement* (Castellano, Cifre, Sponton, Medrano, Maffei 2013); asimismo, las emociones positivas predicen estadísticamente de forma significativa y positiva el *engagement* total; lo cual está respaldado por estudios anteriores que determinan que las emociones positivas incrementan los recursos físicos, psicológicos y sociales, lo que vuelve a las personas más centradas en su trabajo así como más colaborativas (Vecina Jiménez 2006; Bakker 2009). Por último, los resultados de nuestro estudio, muestran que las emociones negativas explican el 21% y las emociones positivas el 11% de la variancia total, ello podría explicarse debido al contexto en el que se desenvuelven los participantes de nuestro estudio, al tener elevadas expectativas y exigencias sociales y escasez de recursos, lo cual podría originar mayores emociones negativas en los docentes (Martínez y Salanova 2003).

Un hallazgo relevante de nuestro estudio es que las emociones negativas explican el 27% de la variancia de vigor, lo cual se refuerza con estudios que demuestran que el vigor en el trabajo tiene una fuerte base afectiva, ya que se centra en la valencia afectiva; es decir, en las experiencias afectivas tanto positivas como negativas, lo cual se suma al complejo contexto en el cual se desenvuelven los participantes de nuestro estudio (Ouweneel *et al.* 2012; Salanova, Llorens y Schaufeli 2011; Van Wijhe *et al.* 2011; Yin *et al.* 2013; Kurki *et al.* 2016).

En cuanto a las variables de control utilizadas en el presente estudio, tales como género, edad, nivel educativo, tiempo de permanencia en la organización, categoría docente, entre otras, los hallazgos indican que estas no predicen el *engagement*, lo cual a su vez se ha logrado evidenciar en diversos estudios (Shuck 2010; Dijkhuizen *et al.* 2014; Viera *et al.* 2014; Peña *et al.* 2012; Schaufeli *et al.* 2006).

2. Limitaciones del estudio

Durante el desarrollo de la presente investigación, identificamos las siguientes limitaciones, las que sugerimos se tomen en cuenta en posteriores estudios.

2.1 Conceptos teóricos

Engagement: este constructo, tiene como idioma original el inglés, por lo que al ser traducido al castellano existen conceptos similares como “compromiso” o “implicación laboral”; sin embargo, no suponen un equivalente exacto, por lo que suele confundirse con otros constructos como la satisfacción en el trabajo y la motivación. Asimismo, existen dos concepciones del *engagement*, una que lo concibe como rasgo y otra como estado; es en esta última que nos hemos enfocado para el estudio (Belli e Íñiguez-Rueda 2008).

En cuanto a los factores que inciden en el *engagement*, el presente estudio únicamente ha considerado a las emociones como constructo para su desarrollo, habiendo dejando de lado otros constructos cognitivos de importancia para la predicción del *engagement* (Castellano *et al.* 2013). En este sentido, sería conveniente desarrollar en futuros estudios que incorporen tanto el aporte de las emociones, como el de otros factores para la predicción del *engagement* en docentes.

Emociones: existen diversas aproximaciones teóricas tales como la psicología, sociología, antropología, entre otras, que comparten diferentes definiciones de este constructo, convirtiéndolo en un fenómeno complejo de estudio. Asimismo, el modelo elegido para el presente estudio enmarca un número limitado de emociones, lo cual podría suponer una limitación para nuestro estudio (Rodríguez-Muñoz y Bakker 2013; Vecina Jiménez 2006).

Finalmente, otra limitación consiste en que la organización estudiada actualmente no cuenta con estrategias de medición sistemática para medir y registrar información vinculada a las variables desarrolladas en el presente estudio; por tal motivo, se recomienda continuar el estudio de la relación de estas variables empleando las definiciones y modelos presentados en esta investigación con el fin de lograr una validación de estos en el tiempo, lo cual sería beneficioso para la organización y el rubro dónde está enmarcada la presente investigación.

2.2 Diseño y metodología

El diseño del presente estudio es transversal ya que la información para análisis fue obtenida en un momento único; no obstante, el monitorear cambios en el tiempo, propio de un estudio longitudinal, podrá brindar un mayor alcance evitando así sesgos del momento debido a factores circunstanciales (Hernández *et al.* 2014).

Con relación al tamaño y sector de la organización sobre la cual se basa el presente estudio, nuestra muestra pertenece únicamente a un sector geográfico; no obstante extender el alcance a

toda la organización o incluso a todos los colegios particulares del país brindaría información más completa para el sector. Asimismo, si bien los resultados proveen evidencia empírica de la validez de las relaciones entre las variables, estos no son generalizables (Hernández *et al.* 2014).

Se utilizó una metodología de tipo cuantitativa predictiva, empleando las emociones como predictoras del *engagement*, lo cual fue comprobado bajo esta perspectiva. Se recomienda, para futuras investigaciones, complementar los resultados con una metodología cualitativa para aportar nueva información y validar los resultados desde otra perspectiva (Hernández *et al.* 2014).

Con respecto a las variables sociodemográficas no se consideró la variable sueldo de los docentes. Ello debido a que los estudios existentes a la fecha no la incluyen; no obstante, su análisis podría brindar nuevos hallazgos y aportar información importante al estudio.

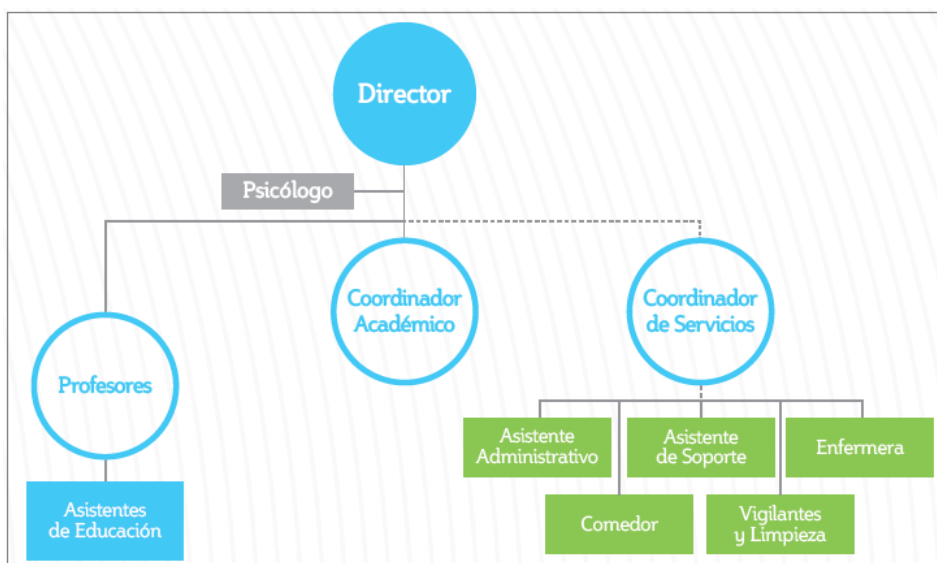
Capítulo VII. Recomendaciones y plan de acción

1. Antecedentes

La organización donde se aplicó el estudio es una red de centros educativos de nivel inicial, primaria y secundaria; tiene 6 años operando en el sector educativo en el Perú y actualmente, cuenta con 49 sedes a nivel nacional y su estrategia de crecimiento es agresiva, teniendo como objetivo crecer a razón de 5 a 7 centros educativos por año. Su visión es “Lograr que los niños del Perú tengan acceso a una educación de estándares internacionales” y su propósito es “Inspirar y formar peruanos para que transformen el mundo”.

Actualmente la empresa cuenta con 2600 colaboradores, de los cuales 160 aproximadamente pertenecen a las áreas de soporte (Finanzas, Contabilidad, Compras, Gestión y Desarrollo Humano, Comercial, etc) y el resto de personal se encuentra en cada una de las sedes a nivel nacional y se organizan bajo la siguiente estructura, dónde los profesores equivalen a más del 65% de toda la población de la empresa.

Gráfico 4. Estructura organizacional en colegios



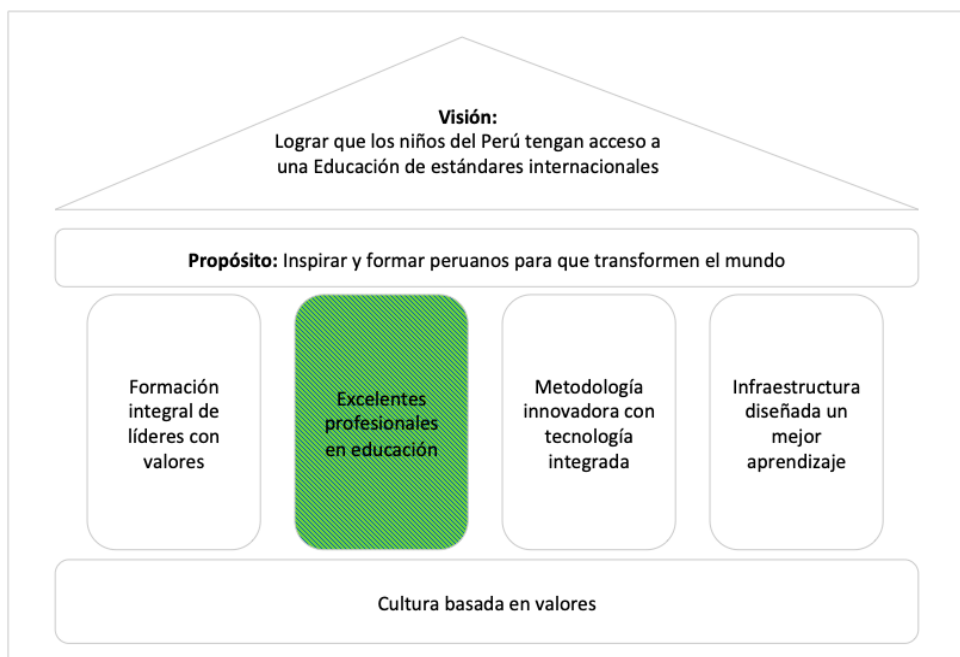
La estrategia de la compañía está enfocada en lograr el aprendizaje de los estudiantes y el crecimiento de la organización a través de los siguientes pilares:

- **Formación integral de líderes con valores:** los directores escolares requieren de una formación integral específica para llevar a cabo su tarea profesional, es decir, que no sólo esté centrado en conocimientos y competencias específicas, sino que también contemple valores como la ética y el compromiso por el bien común. El objetivo de este pilar es asegurar la convivencia armoniosa con los diferentes actores en la escuela y asegure un aprendizaje

integral a los estudiantes.

- **Metodología innovadora con tecnología integrada:** el modelo pedagógico potencia el aprendizaje a través del trabajo colaborativo y autónomo usando la tecnología. Las experiencias en un aula buscan combinar el aprendizaje socio constructivista con el aprendizaje digital.
- **Infraestructura diseñada para un mejor aprendizaje:** la infraestructura está hecha con materiales de calidad para velar por la seguridad e integridad física de los niños. En cuanto al diseño arquitectónico y equipamiento, este se enfoca en desarrollar ambientes que busquen un adecuado desarrollo de su metodología; es así que todas las aulas cuentan con carpetas grupales, aulas multimedia, amplios espacios deportivos, cafetería y laboratorios totalmente equipados.
- **Excelentes profesionales en educación:** los docentes son capacitados de manera constante (128 horas promedio al año), buscando su adaptación a la metodología propia de la institución; asimismo, para mantener sus conocimientos actualizados. Los docentes son guiados por un equipo de *coaches* pedagógicos quienes velan por la calidad académica brindada en cada clase dictada, proceso soportado por un sistema de retroalimentación orientado a la mejora continua. Si bien existe una preocupación genuina por generar y actualizar conocimientos (parte cognitiva), no es así en la parte emocional, lo cual es necesario para lograr un desarrollo integral de los docentes y sus alumnos. Es por ello que el plan de acción del presente estudio está enfocado en este pilar estratégico.

Gráfico 5. Pilares estratégicos de la institución estudiada



Fuente: Elaboración propia 2018

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Mantener y optimizar el nivel de *engagement* en sus tres subdimensiones, a partir de reforzar las emociones positivas y reducir las emociones negativas en los docentes que participan del estudio.

2.2 Objetivos específicos

- Mantener y optimizar los altos niveles de *engagement* general y en sus subdimensiones mantener y optimizar el nivel de las emociones positivas en docentes.
- Reducir el nivel de las emociones negativas en docentes.

3. Plan de mejora

El siguiente plan de mejora busca abordar los objetivos específicos antes mencionados alineados con la estrategia de la organización, con un enfoque puntual en “Excelentes profesionales en educación”.

Tabla 9. Recomendación: mantener y optimizar el nivel de *engagement* general y en sus subdimensiones

Objetivo específico 1	Recomendación: Mantener y optimizar el nivel de <i>engagement</i> general y en la subdimensión de vigor					
Plan de acción	Actividades	Duración	Recursos	Responsable	Indicador	Meta
Sensibilización sobre <i>engagement</i>	Realizar una sesión de alineamiento estratégico respecto al constructo: Definición, resultados obtenidos y expectativas	1 sesión	Presentación (PPT) Plumones, papelógrafos,	Coordinador de Desarrollo Organizacional	Definición del constructo	100%
	Realizar sesiones de <i>focus group</i> con un grupo de docentes (máximo 20) para corroborar los resultados obtenidos y recoger problemáticas comunes.	2 sesiones	Presentación (PPT) Plumones, papelógrafos,	Coordinador de Desarrollo Organizacional	N° de docentes que asistieron al <i>focus group</i> / N° de docentes convocados al <i>focus group</i>	100%
	Definir embajadores <i>engaged</i> dentro de la organización	1 sesión	Lista de personal <i>engaged</i> (validada por su líder)	Director Colegio	Lista de docentes <i>engaged</i> para ser embajadores	100%
	Realizar sesiones de trabajo con los embajadores <i>engaged</i> para generar iniciativas y mejoras	1 sesión trimestral	Presentación (PPT) Plumones, papelógrafos,	Coordinador de Desarrollo Organizacional	N° de docentes que asistieron a la reunión/ N° de docentes convocados a la reunión	100%
	Elaborar y/o ajustar el plan de trabajo a detalle teniendo en cuenta la información cualitativa	1 revisión trimestral	Ninguno	Coordinador de Desarrollo Organizacional	Plan y cronograma de trabajo	100%
	Seguimiento de actividades de plan de trabajo	Mensual	Ninguno	Gerente de Gestión Humana	Plan y cronograma de trabajo	100%
Medición del <i>engagement</i> sistemáticamente como seguimiento de la evolución del constructo en la organización	Medir el constructo	2 veces al año	Formulario web y procesamiento de datos por el área de Calidad Educativa	Especialista de Calidad Educativa	N° de docentes que resolvieron el cuestionario / N° total de docentes	100%
	Elaborar el plan de acción para el fortalecimiento del <i>engagement</i> en docentes	1 vez al año	Ninguno	Coordinador de Desarrollo Organizacional	Plan y cronograma de trabajo	100%
Optimizar el nivel de <i>engagement</i> a través de actividades que impliquen autonomía y “energizamiento” (Vigor)	Concurso de Innovación con el objetivo de generar espacios de participación y autonomía para crear y proponer mejoras del proceso de aprendizaje de los estudiantes.	1 vez al año	Premiación al proyecto ganador, y asesoría de un especialista pedagógico para la implementación	Directores Regionales	Proyectos presentados	7 premiados (1 por región)
	Realizar sesiones de <i>feedback</i> a los docentes resaltando sus fortalezas y motivándolos.	Semestral	Plataforma	Coordinador de Desarrollo Organizacional y Director Colegio	N° de docentes que recibieron <i>feedback</i> / N° total de docentes por sede	90%
	Charlas motivadoras de 10 min. al iniciar la jornada laboral. Divididos en grupos por niveles. Pueden incluir diversos instrumentos como videos, audios, ppts, dinámicas, etc.	Semanal (Lunes)	Ninguno	Director Colegio / Coord. Académico	N° de docentes que asisten a las charlas / Número total docentes por sede	95%
Optimizar el nivel de <i>engagement</i> a través de actividades que generen involucramiento, orgullo y entusiasmo en el trabajo (Dedicación)	Bitácora de “experiencias memorables” en el trabajo para compartirla con sus colegas a fin de generar orgullo y entusiasmo de la actividad de enseñanza.	Mensual	Bitácora	Director Colegio / Coord. Académico	N° de docentes que comparten la bitácora / N° de docentes que tienen bitácora	90%
	Realizar talleres sobre el propósito de la institución: “Inspiramos y formamos peruanos para que transformen el mundo” a fin de reforzar la importancia del rol docente y generar orgullo.	Trimestral	Ninguno	Director Colegio	N° de docentes que asisten a los talleres / Número total docentes convocados	90%
	Revista virtual para comunicar (premios, certificaciones nacionales e internacionales, apertura de sedes, certificaciones de docentes) para generar orgullo y entusiasmo.	Bimestral	Diseño y edición del contenido vía web interna	Coordinador de Desarrollo Organizacional y Director Colegio	N° de noticias comunicadas / N° Total de noticias de la institución	100%
Optimizar el nivel de <i>engagement</i> a través de actividades de concentración (Absorción)	Acondicionar espacios de descanso y/o recreación en la sala de docentes para el uso de tiempo libre durante la jornada laboral.	Tres meses	Muebles y decoración	Sub Gerente de Infraestructura	N° de salas de descanso acondicionada / N° de salas de descanso total	100%
	Desarrollar un plan de acción con el análisis de los resultados de la encuesta de salida relacionadas a factores higiénicos como salud, infraestructura y recursos físicos que puedan impactar en la concentración de los docentes en su trabajo.	1 vez al año	Encuestas de salida	Coordinador de Desarrollo Organizacional	Plan de acción	100%
	Realizar un curso virtual de pausas activas y/o respiración como técnica de concentración y relajación.	Bimestral	Plataforma de capacitación existente	Coordinador de Capacitación	N° de docentes que llevaron el curso / N° de docentes en total	80%

Tabla 10. Recomendación: mantener y optimizar el nivel de las emociones positivas en docentes

Objetivo específico 2		Recomendación: Mantener y optimizar el nivel de las emociones positivas en docentes				
Plan de acción	Actividades	Duración	Recursos	Responsable	Indicador	Meta
Fortalecimiento y aumento de las emociones positivas	Desarrollo y potenciación del Programa de Desarrollo de Emociones Positivas, el cual brindará herramientas para la autogestión de emociones positivas	Mensual	Desarrollo del programa de manera semipresencial (clases virtuales y presenciales)	Coordinador de Capacitación	Nº de docentes con programa concluido / Nº total de docentes	90%
	Medir sistemáticamente las emociones	2 veces al año	Formulario web y procesamiento de datos por el área de Calidad Educativa	Especialista de Calidad Educativa	Nº de docentes que resolvió el cuestionario / Nº total de docentes	100%
	Realizar Talleres de Risoterapia	Trimestral	1 facilitador interno	Coordinador de Desarrollo Organizacional	Encuesta de satisfacción del taller	90%
	Desarrollo del Programa de Reconocimiento entre pares "Te Felicito" por brindar apoyo entre docentes o actitud de soporte al equipo.	Todo el año	1 talonario de <i>sticker</i>	Coordinador de Desarrollo Organizacional	Nº de <i>sticker</i> acumulados por cada docente / Nº de <i>sticker</i> entregados	100%
	Generar espacios de esparcimiento con los docentes a fin de que puedan compartir buenas prácticas y tener actividades de camaradería.	2 veces al año (una en la misma sede, una fuera de la sede)	Sedes / Club de esparcimiento	Director Colegio	Encuesta de satisfacción del evento	90%

Tabla 11. Recomendación: reducir las emociones negativas en docentes

Objetivo específico 3		Recomendación: Reducir las emociones negativas en docentes				
Plan de acción	Actividades	Duración	Recursos	Responsable	Indicador	Meta
Identificar las emociones negativas en los docentes	Medir sistemáticamente el nivel de las emociones negativas	2 veces al año	Formulario web y procesamiento de datos por el área de Calidad Educativa	Especialista de Calidad Educativa	Nº de docentes que resolvieron el cuestionario / Nº total de docentes	100% de docentes
	Realizar sesiones de trabajo con los embajadores <i>engaged</i> para levantar posibles causas de aparición de emociones negativas	1 sesión cada bimestre	Presentación (PPT) Plumones, papelógrafos,	Coordinador de Desarrollo Organizacional	Nº de docentes que asistieron a la reunión/ Nº de docentes convocados a la reunión	90%
Talleres de manejo de emociones negativas	Organizar talleres de manejo de emociones negativas para los docentes	3 veces al año	Facilitadores	Coordinador de Capacitación	Nº de docentes que asistió al taller / Nº total de docentes convocados	80%
Orientación psicológica a fin de brindar soporte en la gestión de emociones negativas que experimenten los docentes, en el ámbito profesional y personal.	Establecer un canal telefónico para atender a los docentes ante necesidades específicas	9 meses	Servicio de psicólogo vía <i>call center</i>	Coordinador de Desarrollo Organizacional	Nº de casos reportados	-
	Elaborar un reporte de los casos más comunes	Al finalizar el periodo de 6 meses	Servicio de empresa a cargo de psicólogo <i>call center</i>	Coordinador de Desarrollo Organizacional	Reporte	-
	Elaborar un plan de acción para abordar de manera general los casos más comunes	Al finalizar el periodo de 6 meses	Reporte	Coordinador de Desarrollo Organizacional	Plan y cronograma de trabajo	-
	Diseñar un plan de acción para abordar casos específicos	Cuando se requiera intervención	Reporte	Coordinador de Desarrollo Organizacional	Plan y procedimiento	-

Tabla 12. Presupuesto

Estrategia	Actividades	Presupuesto
Sensibilización sobre <i>engagement</i>	Realizar una sesión de alineamiento estratégico respecto al constructo: Definición, resultados obtenidos y expectativas	S/0
	Realizar sesiones de <i>focus group</i> con un grupo de docentes (máximo 20) para corroborar los resultados obtenidos y recoger problemáticas comunes.	S/0
	Definir embajadores <i>engaged</i> dentro de la organización	S/0
	Realizar sesiones de trabajo con los embajadores <i>engaged</i> para generar iniciativas y mejoras	S/0
	Elaborar y/o ajustar el plan de trabajo a detalle teniendo en cuenta la información cualitativa	S/0
	Seguimiento de actividades de plan de trabajo	S/0
Medición del <i>engagement</i> sistemáticamente como seguimiento de la evolución del constructo en la organización	Medir el constructo	S/0
	Elaborar el plan de acción para el fortalecimiento del <i>engagement</i> en docentes	S/0
Optimizar el nivel de <i>engagement</i> a través de actividades que impliquen autonomía y “energizamiento” (Vigor)	Concurso de Innovación con el objetivo de generar espacios de participación y autonomía para crear y proponer mejoras	S/700
	Realizar sesiones de <i>feedback</i> a los docentes resaltando sus fortalezas y motivándolos.	S/0
	Charlas motivadoras de 10 min. al iniciar la jornada laboral. Divididos en grupos por niveles.	S/0
Optimizar el nivel de <i>engagement</i> a través de actividades que generen involucramiento, orgullo y entusiasmo en el trabajo (Dedicación)	Bitácora de “experiencias memorables” en el trabajo para compartirla con sus colegas.	S/0
	Realizar talleres sobre el propósito de la institución: “Inspiramos y formamos peruanos para que transformen el mundo”.	S/0
	Revista virtual para comunicar con el fin de generar orgullo por ser parte de su organización.	S/0
Optimizar el nivel de <i>engagement</i> a través de actividades de concentración (Absorción)	Acondicionar espacios de descanso y/o recreación en la sala de docentes para el uso de tiempo libre durante la jornada laboral.	S/40,000
	Desarrollar un plan de acción con el análisis de los resultados de la encuesta de salida relacionadas a factores higiénicos.	S/0
	Realizar un curso virtual de pausas activas y/o respiración como técnica de concentración y relajación.	S/0
Fortalecimiento y aumento de las emociones positivas	Desarrollo y potenciamiento del Programa de Desarrollo de Emociones Positivas.	S/0
	Medir sistemáticamente las emociones	S/0
	Realizar Talleres de Risoterapia	S/0
	Desarrollo del Programa de Reconocimiento entre pares “Te Felicito” por brindar apoyo entre docentes o actitud de soporte al equipo.	S/250
	Generar espacios de esparcimiento con los docentes a fin de que puedan compartir buenas prácticas y tener actividades de camaradería.	S/36,650
Identificar las emociones negativas en el personal	Medir sistemáticamente el nivel de las emociones negativas	S/0
	Realizar sesiones de trabajo con los embajadores <i>engaged</i> para levantar posibles causas de aparición de emociones negativas	S/0
Talleres de control de emociones negativas	Organizar talleres de control de emociones negativas para los docentes	S/140,000
Orientación psicológica a fin de brindar soporte en la gestión de emociones negativas que experimenten los docentes, en el ámbito profesional y personal.	Establecer un canal telefónico para atender a los docentes ante necesidades específicas	S/32,400
	Elaborar un reporte de los casos más comunes	
	Elaborar un plan de acción para abordar de manera general los casos más comunes	
	Diseñar un plan de acción para abordar casos específicos	
Total		S/250,000

El presupuesto de este plan de acción corresponde al 0.1% del presupuesto total de la organización estudiada.

Tabla 13. Cronograma del plan de acción: mantener y optimizar el nivel de *engagement* general y en sus subdimensiones

Estrategia	Actividades	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Sensibilización sobre <i>engagement</i>	Realizar una sesión de alineamiento estratégico respecto al constructo: Definición, resultados obtenidos y expectativas	■											
	Realizar sesiones de <i>focus group</i> con un grupo de docentes (máximo 20) para corroborar los resultados obtenidos y recoger problemáticas comunes.		■			■							
	Definir embajadores <i>engaged</i> dentro de la organización		■										
	Realizar sesiones de trabajo con los embajadores <i>engaged</i> para generar iniciativas y mejoras			■			■			■			
	Elaborar y/o ajustar el plan de trabajo a detalle teniendo en cuenta la información cualitativa				■			■			■		
	Seguimiento de actividades de plan de trabajo				■	■	■	■	■	■	■	■	
Medición del <i>engagement</i> sistemáticamente como seguimiento de la evolución del constructo en la organización	Medir el constructo				■					■			
	Elaborar el plan de acción para el fortalecimiento del <i>engagement</i> en docentes			■									
Optimizar el nivel de <i>engagement</i> a través de actividades que impliquen autonomía y “energizamiento” (Vigor)	Concurso de Innovación con el objetivo de generar espacios de participación y autonomía para crear y proponer mejoras								■				
	Realizar sesiones de <i>feedback</i> a los docentes resaltando sus fortalezas y motivándolos.						■					■	
	Charlas motivadoras de 10 min. al iniciar la jornada laboral. Divididos en grupos por niveles.			■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Optimizar el nivel de <i>engagement</i> a través de actividades que generen involucramiento, orgullo y entusiasmo en el trabajo (Dedicación)	Bitácora de “experiencias memorables” en el trabajo para compartirla con sus colegas.			■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Realizar talleres sobre el propósito de la institución: “Inspirámonos y formamos peruanos para que transformen el mundo”.					■			■			■	
	Revista virtual para comunicar con el fin de generar orgullo por ser parte de su organización.		■		■		■		■		■		
Optimizar el nivel de <i>engagement</i> a través de actividades de concentración (Absorción)	Acondicionar espacios de descanso y/o recreación en la sala de docentes para el uso de tiempo libre durante la jornada laboral.	■	■	■									
	Desarrollar un plan de acción con el análisis de los resultados de la encuesta de salida relacionadas a factores higiénicos.	■	■										
	Realizar un curso virtual de pausas activas y/o respiración como técnica de concentración y relajación.				■		■		■		■		

Tabla 14. Cronograma del plan de acción: mantener y optimizar el nivel de las emociones positivas en docentes

Estrategia	Actividades	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Fortalecimiento y aumento de las emociones positivas	Desarrollo y potenciamiento del Programa de Desarrollo de Emociones Positivas.												
	Medir sistemáticamente las emociones												
	Realizar Talleres de Risoterapia												
	Desarrollo del Programa de Reconocimiento entre pares "Te Felicito" por brindar apoyo entre docentes o actitud de soporte al equipo.												
	Generar espacios de esparcimiento con los docentes a fin de que puedan compartir buenas prácticas y tener actividades de camaradería.												

Tabla 15. Cronograma del plan de acción: controlar y reducir el nivel de las emociones negativas en docentes

Estrategia	Actividades	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Identificar las emociones negativas en el personal	Medir sistemáticamente el nivel de las emociones negativas												
	Realizar sesiones de trabajo con los embajadores <i>engaged</i> para levantar posibles causas de aparición de emociones negativas												
Talleres de control de emociones negativas	Organizar talleres de control de emociones negativas para los docentes												
Orientación psicológica a fin de brindar soporte en la gestión de emociones negativas que experimenten los docentes, en el ámbito profesional y personal.	Establecer un canal telefónico para atender a los docentes ante necesidades específicas												
	Elaborar un reporte de los casos más comunes												
	Elaborar un plan de acción para abordar de manera general los casos más comunes												
	Diseñar un plan de acción para abordar casos específicos												

Bibliografía

- Aguado, L. (2002). “Procesos cognitivos y sistemas cerebrales de la emoción”. *Revista de neurología*, 34(12), pp. 1161-1170.
- Aguilón, A., Peña, J., y Decanini, M. (2014). “Estudio exploratorio sobre la actitud del capital humano respecto al engagement (compromiso)”. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 1(6), pp. 1-11.
- Alfes, K., Bailey, C., Madden, A. y Fletcher, L. (2017). “The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis”. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53.
- Ávila, M., Duque, E. & Portalanza, C. (2017). “Evaluación del Engagement en trabajadores de una Institución de Educación Superior en Ecuador”. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 4(4) Fecha de consulta: 10/11/2018. <<https://search.proquest.com/docview/2025787569?accountid=41232>>
- Bailey, R. A. (2008). *Design of comparative experiments*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). “Work engagement: Further reflections on the state of play”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74-88.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. (2011). “Subjective well-being in organizations”. *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, pp. 178-189.
- Bakker, A. (2009). “Building engagement in the workplace”. En: R.J. Burke y C.L. Cooper (Eds.). *The peak performing organization* (pp. 50-72).Oxon, UK: Routledge.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). “The job demands-resources model: State of the art.” *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Salanova, & M. Schaufeli, W. B., (2006). “The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study”. *Educational and Psychological Measurement*, 66, pp. 701-716.
- Bakker, Arnold B. (2006). “The Job Demands- Resources Model: State of the Art”. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, núm. 3, pp. 309-328.
- Barrett, L.F. (2006). “Solving the emotion paradox: Categorization and the experience of emotion”. *Personality and Social Psychology Review*, 10, 20-46.
- Balducci, C., Fraccaroli, F., & Schaufeli, W. B. (2010). “Psychometric properties of the Italian version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)”. *European Journal of Psychological Assessment*.

- Basińska, B., Gruszczyńska, E., & Schaufeli, W. (2014). "Psychometric properties of the polish version of the Job-related Affective Well-being Scale". *International journal of occupational medicine and environmental health*, 27(6), pp. 993-1004.
- Belli, S., & Íñiguez-Rueda, L. (2008). "El estudio psicosocial de las Emociones: Una revisión y discusión de la investigación actual". *Psico*, 39(2), 139-151.
- Betoret, F. D. (2009). "Self-efficacy, school resources, job stressors and burnout among Spanish primary and secondary school teachers: a structural equation approach". *Educational Psychology*, 29, pp. 45-68. doi: 10.1080/01443410802459234. Fecha de consulta: 10/11/2018.
- Bledow, R., Schmitt, A., Frese, M., & Kühnel, J. (2011). "The affective shift model of work engagement". *Journal of Applied Psychology*, 96, pp. 1246-1257: doi: 10.1037/a0024532. Fecha de consulta: 10/11/2018.
- Bolton, S. (2006). "Una tipología de la emoción en el lugar de trabajo" *Sociología del Trabajo: Revista Cuatrimestral de Empleo, Trabajo y Sociedad*, (57), pp. 3-29.
- Brock, B. L., & Grady, M. L. (2000). *Rekindling the flame: Principals combating teacher burnout*. CA, US: Corwin Press.
- Cambra, J., Melero, I., & Sese, F. J. (2012). "Aproximación al concepto de engagement: Un estudio exploratorio en el sector de la telefonía móvil". *Universia Business Review*, 1(33), 84-103.
- Capelo, M. R. T. F., & Calaça, Z. V. A. (2016). "El poder predictivo del coping y del engagement en el estrés laboral de profesores de educación especial". *Informes Psicológicos*, 16(2), pp. 13-25.
- Casullo, M. M., & Brenlla, M. E. (2002). *Evaluación del bienestar psicológico en Iberoamérica*. (Vol. 5). Buenos Aires: Paidós.
- Crawford, R., Rich, L., Buckman, B., & Bergeron, J. (2013). "The antecedents and drivers of employee engagement". *Employee engagement in theory and practice* (pp. 71-95). Routledge.
- Castellano, E., Cifre, E., Spontón, C., Medrano, L. A., & Maffei, L. (2013). "Emociones positivas y negativas en la predicción del burnout y engagement en el trabajo". *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*. Vol. 2, N° 1, 75-88.
- Chang, M. L. (2013). "Toward a theoretical model to understand teacher emotions and teacher burnout in the context of student misbehavior: Appraisal, regulation and coping". *Motivation and Emotion*, 37(4), 799-817. doi: 10.1007/s11031-012-9335-0. Fecha de consulta: 10/11/2018.
- Colás, M. P. (2005). *Gender as cultural mediation for meaning construction in educational settings*. Proceedings of First ISCAR Congress, Sevilla.
- Dávila de León, C., & Jiménez García, G. (2014). "Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar". *Revista de Psicología (PUCP)*, 32(2), pp. 271-302.

- De Oliveira-Souza, R., Moll, J., & Grafman, J. (2011). "Emotion and social cognition: Lessons from contemporary human neuroanatomy". *Emotion Review*, 3(3), pp. 310-312.
- Damasio, A. (2006). *El error de Descartes: la emoción, la razón y el cerebro humano*. Barcelona: Editorial Crítica.
- Dijkhuizen, J., Van Veldhoven, M., & Schalk, R. (2014). "Development and validation of the entrepreneurial job demands scale". *International Journal of Knowledge, Innovation and Entrepreneurship*, 2(1), 70-88.
- Dijkhuizen, J., Gorgievski, M., Van Veldhoven, M., & Schalk, R. (2016). "Feeling successful as an entrepreneur: a job demands-resources approach". *International entrepreneurship and management journal*, 12(2), 555-573.
- Dohrn, E., & Bryan, T. (1994). "Attribution instruction". *Teaching Exceptional Children*, 26(4), 61-63.
- Durán, M., Extremera, N., Montalbán, F., & 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.
- Emmer, E. & Hickman, J. (1991). "Teacher efficacy in classroom management and discipline". *Educational and psychological measurement*, 51(3), pp. 755-765.
- Feldman, L., & Blanco, G. (2006). "Las emociones en el ambiente laboral: un nuevo reto para las organizaciones". *Revista de la Facultad de Medicina*, 29(2), 103-108.
- Flores, C., Fernández, M., Juárez, A., Merino, C., & Guimet, M. (2015). "Entusiasmo por el trabajo (engagement): un estudio de validez en profesionales de la docencia en Lima, Perú". *Liberabit*, 21(2), pp. 195-206.
- Fredrickson, B. (2001). "The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions". *American psychologist*, 56(3), 218-226.
- Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2002). "Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being". *Psychological science*, 13(2), 172-175.
- Frijda, N. H. (2000). "Emotion theory?" *Behavioral and Brain Sciences*, 23(2), pp. 199-200. doi: 10.1017/S0140525X00302424. Fecha de consulta: 10/11/2018.
- Gallup, Inc. (2016). "Gallup Releases New Findings on the State of the American Workplace". En: *Gallup Management Journal*. 11 de junio de 2011. Fecha de consulta: 10/05/2018. <<https://news.gallup.com/opinion/gallup/170570/gallup-releases-new-findings-state-american-workplace.aspx>>
- García-Renedo, M.; Llorens, S.; Cifre, E. y Salanova, M. (2006): "Antecedentes afectivos de la auto-eficacia docente: un modelo de relaciones estructurales", *Revista de Educación*, 339, 387-400.

- Garrido, M. P., & Pacheco, N. E. (2012). “Inteligencia emocional percibida en el profesorado de primaria y su relación con los niveles de burnout e ilusión por el trabajo (engagement)”. *Revista de Educación*, 359, pp. 604-627.
- Garrosa, E., Rainho, C., Moreno Jiménez, B., Monteiro, M. J. (2010). “The relationship between job stressors, hardy personality, coping resources and burnout in a sample of nurses: A correlational study at two time points”. *Int. J. Nurs. Stud.* 47: 205-215.
- Gebauer, J., Lowman, D., & Gordon, J. (2008). *Closing the engagement gap: How great companies unlock employee potential for superior results*. New York: Penguin.
- Guerrero, A. B., & González, M. D. (2017). ““Engagement” y bienestar en el profesorado universitario. Hacia la delimitación de indicadores evaluativos. Contextos Educativos”. *Revista de Educación*, (20), 183-199.
- Giraldo, V. A., & Pico, M. J. (2012). *Engagement vínculo emocional del empleado con la organización*. Bachelor’s thesis. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). “Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?” *Journal of vocational behavior*, 68(1), pp. 165-174.
- Halbesleben, J. R. (2010). “A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences”. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 8(1), pp. 102-117.
- Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the knowledge society: Education in the age of insecurity*. New York: Teachers College Press.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, Md. P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ª ed. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana editores, S.A., de C.V.
- Hernández, E. G., Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., & Vergel, A. S. (2007). “La influencia del estrés de rol y la competencia emocional en el desgaste profesional y en el engagement”. *Información psicológica*, (91-92), 80-94.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). “Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective”. *Academy of Management journal*, 44(1), 13-28.
- Hobfoll, S. E. (2001). “The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory”. *Applied Psychology an International Review*, 50(3), 337-421.
- Iwanaga, M., Yokoyama, H., & Seiwa, H. (2004). “Coping availability and stress reduction for optimistic and pessimistic individuals”. *Personality and Individual Differences*, 36, 11-22.

- Jiménez, B. M., Herrer, M. G., Carvajal, R. R., & Hernández, E. G. (2010). “Emociones y salud en el trabajo: análisis del constructo “trabajo emocional” y propuesta de evaluación”. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 63-73.
- Kahn, W. A. (1990). “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work”. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kurki, K., Järvenoja, H., Järvelä, S., & Mykkänen, A. (2016). “How teachers co-regulate children’s emotions and behaviour in socio-emotionally challenging situations in day-care settings”. *International Journal of Educational Research*, 76, 76-88. doi: 10.1016/j.ijer.2016.02.002. Fecha de consulta: 21/07/2018.
- Lang, P. J. (1968). “Fear reduction and fear behavior: problems in treating a construct”. En J. M. Shleien (Ed.), *Research in Psychotherapy*, III. Washington: American Psychological Association.
- Lazarus, R. S. (1991). “Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion”. *American psychologist*, 46(8), 819.
- Lazarus, R.S. (2000). “Cognitive-motivational-relational theory of emotion”. In Y.L. Hanin (Ed.), *Emotions in sport* (pp. 39-63). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). “Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting”. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169-1192.
- Lent, R. & Brown, S. (2008). “Social Cognitive Career Theory and Subjective Well-Being in the Context of Work”. *Journal of Career Assessment*, 16; 6-21.
- Linnenbrik, E.A. (2007). “The role of affect in student learning: A multidimensional approach to considering the interaction of affect, motivation, and engagement”. In P. A. Schurtz & R. Perrun (Eds.), *Emotion in education* (pp. 107-124). San Diego, CA: Academic Press.
- López Carrascal, L. F. (2016). Las emociones como formas de implicación en el mundo. El caso de la ira. *Estudios de Filosofía*, (53), 81-101.
- Llorens, S., Salanova, M., & Martínez, I. (2007). *Psicología de la salud ocupacional positiva: concepto y metodología para su evaluación*. Promoción de la Salud Ocupacional. Colección ‘Psicología de la Salud Ocupacional’. Barcelona (Mollet del Vallés): AEPA.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Mandler, G. (1990). William James and the construction of emotion. *Psychological Science*, 1(3), 179-180.
- Macey, William H. y Schneider, Benjamin (2008). “Meaning of Employee Engagement”. *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 1, núm. 1, 3-30.

- Marchesi, Á. (2007). *Sobre el bienestar de los docentes*. Madrid: Alianza.
- Martínez, I. M., & Salanova, M. (2003). “Niveles de burnout y engagement en estudiantes universitarios. Relación con el desempeño y desarrollo profesional”. *Revista de Educación*, 330, 361-384.
- Maslach, C. y Leiter, M. P. (1997). *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do about It*. San Francisco, CA: Jossey- Bass.
- Mayer J. D. y Salovey P. (1997). “¿What is Emotional Intelligence?” En P. Salovey y D. J. Sluyter: *Emotional Development and Emotional Intelligence*. New York: Basic Books, 10.
- Mayer, J., Salovey, P., Caruso, D., & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1(3), 232-242. doi:10.1037//1528-3542.1.3.232. Fecha de consulta: 16/06/2018.
- Melamed F. Andrea (2016). “Las Teorías de las Emociones y su Relación con la Cognición: Un análisis desde la Filosofía de la Mente”. *Universidad Nacional de Jujuy*, núm. 49, 2016, pp. 13-38.
- Menezes, V. D. L. C., Fernández, B. C., Hernández, L. M., Ramos, F. C., & Contador, I. C. (2006). “Resilience and the burnout-engagement model in formal caregivers of the elderly”. *Psicothema*, 18(4), pp. 791-796
- Montoya Zuluaga, P. A., & Moreno Moreno, S. (2012). Relación entre síndrome de burnout, estrategias de afrontamiento y engagement. *Psicología desde el Caribe*, Vol. 29(1), 204-227.
- Muñoz, M. (2009). *Emociones, sentimientos y necesidades. Una aproximación humanista*. México: Edición privada.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B. (2012). “Don’t leave your heart at home: Gain cycles of positive emotions, resources, and engagement at work”. *Career Development International*, 17(6), 537-556.
- Ovejero, A. (2001). “El trabajo del futuro y el futuro del trabajo: algunas reflexiones desde la psicología social de la educación”. En E. Agulló y A. Ovejero (Coord.), *Trabajo, Individuo y Sociedad*, pp. 145-163. Madrid: Pirámide.
- Pena, M., Rey, L., & Extremera, N. (2012). “Life satisfaction and engagement in elementary and primary educators: Differences in emotional intelligence and gender”. *Revista de Psicodidáctica*, 17(2), 341-358.
- Pérez Pérez, C. (2016). *Educación en valores para la ciudadanía. Estrategias y técnicas de aprendizaje*. Bilbao: Desclée
- Price, M., Handley, K., & Millar, J. (2011). “Feedback: Focusing attention on engagement”. *Studies in Higher Education*, 36(8), 879-896.
- Rebollo Catalán, M. Á., Hornillo Gómez, I., & García Pérez, R. (2006). “El estudio educativo

- de las emociones: una aproximación sociocultural”. *Teoría de la educación: revista interuniversitaria*, 7(2), 28-44.
- Rich, Bruce & A. Lepine, Jeffrey & Crawford, Ean. (2010). “Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance”. *Academy of Management Journal*, 53, 617-635. 10.5465/AMJ.2010.51468988. Fecha de consulta: 19/05/2018.
 - Rodríguez-Muñoz, A. y Bakker, A. B. (2013). “El engagement en el trabajo” En B. Moreno Jiménez y E. Garrosa Hernández (Eds.), *Salud laboral: Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral*. Madrid: Ediciones Pirámide.
 - Russell, J. A. (2005). Emotion in human consciousness is built on core affect. *Journal of Consciousness Studies*, 12, 26-42.
 - Saks, Alan (2006). “Antecedents and Consequences of Employee Engagement”. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, núm. 7, 600-619.
 - Salanova, M., Bresó, E., & Schaufeli, W. B. (2005). “Hacia un modelo espiral de las creencias de eficacia en el estudio del burnout y del engagement”. *Ansiedad y estrés*, 11(2-3), 215-231.
 - Salanova, M. y Schaufeli, W (2009). *El engagement en el trabajo, Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.
 - Salanova, M., Cifre, E., Llorens, S., Martínez, I. M. y Lorente, L. (2011). “Psychosocial risks and positive factors among construction workers”. In *Occupational health and safety: Psychological and behavioral aspects of risk*, Edited by: Cooper, C., Burke, R. and Clarke, S. 295-320. Aldershot, UK: Gower.
 - Schachter, S., & Latane, B. (1964). “Crime, cognition, and the autonomic nervous system”. In D. Levine (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation* (Vol. 12). Lincoln: University of Nebraska Press.
 - Schachter, S. y Singer, J. E. (1962). “Cognitive, social and psychological determinants of emotional state”. *Psychological Review*, 69, 379-399.
 - Schaufeli, W. B. (2013). “What is engagement?” In *Employee engagement in theory and practice*, pp. 29-49, Routledge.
 - Schaufeli, W., y Van Rhenen, W. (2006). [About the role of positive and negative emotions in managers’ wellbeing: A study using the Job-related Affective Well-being Scale (JAWS)]. *Gedrag Organ*; 19(4): 323-344. Dutch.
 - Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht, 26.
 - 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., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). “The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study”. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- 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.
- Scherer, K. R. (2005). “What are emotions? And how can they be measured?” *Social science information*, 44(4), 695-729.
- Schmidt, G., & Weiner, B. (1988). “An Attribution-Affect-Action Theory of Behavior: Replications of Judgments of Help-Giving”. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14(3), pp. 610-621. Fecha de consulta: 21/04/2018. <<https://doi.org/10.1177/0146167288143021>>
- Shuck, B., Reio Jr, T. G., & Rocco, T. S. (2011). “Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables”. *Human resource development international*, 14(4), 427-445.
- Snyder, C. R., Feldman, D. B., Taylor, J. D., Schroeder, L. L., & Adams, V. (2000). “The roles of hopeful thinking in preventing problems and enhancing strengths”. *Applied and Preventive Psychology*, 15, 262-295.
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). “Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale”. *Human Resource Development International*, 15(5), 529-547.
- Spector, P.E., Fox, S., & Domagalski, T. (2005). “Emotions, violence and counterproductive work behavior”. In E.K. Kelloway, J. Barling, & J.J. Hurrell (Eds.), *Handbook of workplace violence* (pp. 29–46). Thousand Oaks, CA: Sage
- Suharti, L. y Suliyanto, D. (2012). “The Effects of Organizational Culture and Leadership Style toward Employee Engagement and Their Impacts toward Employee Loyalty”. *World Review of Business Research*, vol. 2, núm. 5, 128-139.
- Sutton, R. E., & Wheatley, K. F. (2003). “Teachers’ emotions and teaching: A review of the literature and directions for future research”. *Educational psychology review*, 15(4), 327-358.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). “Development and validation of the job crafting scale”. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 173-186.
- Test_manual UWES Espanol (2003). En: *Wilmarschaufeli*. Fecha de consulta: 01/06/2017. <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf>
- Van Wijhe, C. I., Peeters, M. C., & Schaufeli, W. B. (2011). “To stop or not to stop, that’s the question: About persistence and mood of workaholics and work engaged employees”. *International Journal of Behavioral Medicine*, 18(4), 361-372.

- Van Wijhe, C., Peeters, M., Schaufeli, W., & Van den Hout, M. (2011). "Understanding workaholism and work engagement: The role of mood and stop rules". *Career Development International*, 16(3), 254-270.
- Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., & Kelloway, E. K. (2000). "Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors". *Journal of occupational health psychology*, 5(2), 219-230.
- Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E. & Kelloway, E. K. (1999). *The JAWS is copyright © 1999*. <<http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jawspage.html>> Fecha de consulta: 21/04/2018.
- Van Horn, J. E., Schaufeli, W. B., Greenglass, E. R., & Burke, R. J. (1997). "A Canadian-Dutch comparison of teachers' burnout". *Psychological Reports*, 81(2), 371-382.
- Valero, L. (1997). "Comportamientos bajo presión: El burnout en los educadores". *Estrés y salud*, 213-237.
- Vecina Jiménez, M. L. (2006). "Emociones positivas". *Papeles del psicólogo*, 27(1), 3-13.
- Viera, A. O., González, I. M., Reynosa, E. C., del Castillo Martín, N. P., & Barrenechea, A. V. (2014). "La escala de 'Work Engagement' de Utrech. Evaluación del 'Work Engagement' en trabajadores cubanos". *Revista cubana de Salud y Trabajo*, 15(2), 47-56.
- Wellins, R., & Concelman, J. (2005). "Creating a culture for engagement". *Workforce Performance Solutions*, 4, 1-4.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). "Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources". *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(1), 183-200.
- Yin, H. B., Lee, J. C. K., & Zhang, Z. H. (2013). "Exploring the relationship among teachers' emotional intelligence, emotional labor strategies and teaching satisfaction". *Teaching and Teacher Education*, 35, 137-145. doi: 10.1016/j.tate.2013.06.006. Fecha de consulta: 17/03/2018.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario de la variable emociones

JAWS

© Derechos Reservados. Paul T. Van Katwyk, Suzy Fox, Paul E. Spector, E. Kevin Kelloway.

A continuación encontrará unas aseveraciones las cuales describen diferentes emociones que su trabajo le puede hacer sentir (e.j.; el trabajo, compañeros, supervisor, clientes, paga, entre otros). Por favor, indique la frecuencia en la cual experimenta o ha experimentado esas emociones en su trabajo en los pasados **30** días.

Favor de circular una respuesta por cada una de las aseveraciones que mejor describa cuán frecuente usted experimenta o ha experimentado en su trabajo cada una de las siguientes emociones en los pasados 30 días. 1=Nunca 2=Raramente 3=Algunas Veces 4=Frecuentemente 5=Muy Frecuentemente	Nunca	Raramente	Algunas Veces	Frecuentemente	Muy Frecuentemente
1. Mi trabajo me hace sentir a gusto(a).	1	2	3	4	5
2. Mi trabajo me hace sentir enojado(a).	1	2	3	4	5
3. Mi trabajo me hace sentir molesto(a).	1	2	3	4	5
4. Mi trabajo me hace sentir ansioso (a).	1	2	3	4	5
5. Mi trabajo me hace sentir aburrido (a).	1	2	3	4	5
6. Mi trabajo me hace sentir alegre.	1	2	3	4	5
7. Mi trabajo me hace sentir tranquilo (a).	1	2	3	4	5
8. Mi trabajo me hace sentir confundido (a).	1	2	3	4	5
9. Mi trabajo me hace sentir contento (a).	1	2	3	4	5
10. Mi trabajo me hace sentir deprimido(a).	1	2	3	4	5
11. Mi trabajo me hace sentir asqueado(a).	1	2	3	4	5
12. Mi trabajo me hace sentir desanimado(a).	1	2	3	4	5
13. Mi trabajo me hace sentir eufórico(a).	1	2	3	4	5
14. Mi trabajo me hace sentir enérgico(a).	1	2	3	4	5
15. Mi trabajo me hace sentir alborotado(a).	1	2	3	4	5
16. Mi trabajo me hace sentir extasiado(a).	1	2	3	4	5
17. Mi trabajo me hace sentir entusiasta.	1	2	3	4	5
18. Mi trabajo me hace sentir asustado(a).	1	2	3	4	5
19. Mi trabajo me hace sentir frustrado(a).	1	2	3	4	5
20. Mi trabajo me hace sentir furioso(a).	1	2	3	4	5
21. Mi trabajo me hace sentir pesimista.	1	2	3	4	5
22. Mi trabajo me hace sentir fatigado(a).	1	2	3	4	5
23. Mi trabajo me hace sentir alegre.	1	2	3	4	5
24. Mi trabajo me hace sentir intimidado(a).	1	2	3	4	5
25. Mi trabajo me hace sentir inspirado(a).	1	2	3	4	5
26. Mi trabajo me hace sentir miserable.	1	2	3	4	5
27. Mi trabajo me hace sentir complacido(a).	1	2	3	4	5
28. Mi trabajo me hace sentir orgulloso(a).	1	2	3	4	5
29. Mi trabajo me hace sentir satisfecho(a).	1	2	3	4	5
30. Mi trabajo me hace sentir relajado(a).	1	2	3	4	5

Translated by Ernesto Rosario-Hernandez, Ponce School of Medicine, Puerto Rico.

Anexo 2. Cuestionario de la variable *engagement*

ENGAGEMENT

Utrecht Work Engagement Scale- UWES (Schaufely et al. 2002)

Las siguientes preguntas se refieren a situaciones en el trabajo y a tu experiencia personal. Para cada pregunta indica la opción con la que más te identificas. 1=Nunca 2=Pocas veces al año o menos 3=Una vez al mes o menos 4=Unas pocas veces al mes 5=Una vez a la semana 6=Pocas veces a la semana 7=Todos los días	Nunca	Pocas veces al año o menos	Una vez al mes o menos	Unas pocas veces al mes	Una vez a la semana	Pocas veces a la semana	Todos los días
1. En mi trabajo me siento lleno de energía	1	2	3	4	5	6	7
2. En mi trabajo me siento fuerte y vigoroso	1	2	3	4	5	6	7
3. Mi trabajo me entusiasma “(cuando realizo mi trabajo me dejo llevar por lo que hago)”	1	2	3	4	5	6	7
4. Me “dejo llevar” por mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
5. Mi trabajo me inspira	1	2	3	4	5	6	7
6. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	1	2	3	4	5	6	7
7. Soy feliz cuando estoy completamente concentrado en mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
8. Estoy orgulloso del trabajo que hago	1	2	3	4	5	6	7
9. Me sumerjo en mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7

Notas biográficas

Patricia Meylin Bustamante Rojas

Nació en Lima, el 5 de diciembre de 1986. Licenciada de Psicóloga de la Universidad de San Martín de Porres. Cuenta con un diplomado en Gestión del Talento Humano en la Universidad Esan.

Tiene nueve años de experiencia como psicóloga organizacional, de los cuales ha trabajado tres en consultoría, cinco en el sector financiero y uno en el sector retail. Actualmente, se desempeña como Jefe Business Partner en Falabella Corporativo Perú.

Connie Kato Kobashigawa

Nació en Chincha, el 15 de setiembre de 1981. Psicóloga Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con un Diploma de Especialización en Gestión de Recursos Humanos en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Tiene doce años de experiencia en Recursos Humanos, de los cuales ha trabajado seis en empresas de producción y seis en empresas de servicios. Actualmente, se desempeña como Jefe de Compensaciones y Bienestar en Colegios Peruanos S.A.

Patricia Del Carmen Marroquin Venero

Nació en Lima, el 5 de noviembre de 1978. Administradora de Empresas, egresada de la Universidad Ricardo Palma. Cuenta con un PostGrado en Finanzas de la Universidad de Piura y es Cinturón Verde de LSS.

Tiene seis años de experiencia en Administración y más de dos años en Gestión de Servicios. Ha trabajado seis años en el sector de servicios de manufactura y dos en el sector banca. Actualmente, se desempeña como Jefe de Centro de Servicios en Interbank.

Sandra Esmeralda Yanac Huanis

Nació en Oyón, el 9 de septiembre de 1986. Licenciada de Contabilidad de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Cuenta con un diplomado en Finanzas en la Cámara de Comercio de Lima y un diplomado en Recursos Humanos en la Universidad de San Martín de Porres.

Tiene nueve años de experiencia en Recursos Humanos, de los cuales ha trabajado tres en consultoría, dos en el sector financiero y cuatro en el sector retail. Actualmente, se desempeña como Jefe de Nóminas en Hipermercados Tottus Perú.