

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA**

Intervención sobre regulación afectiva en relación a personalidad y  
compromiso normativo en trabajadores de la UAEM

**TESIS**

Para obtener el Grado de Maestro (a) en Psicología

**PRESENTA**

Ángela Ávila Maldonado

**Director de Tesis:**

Dra. Norma Betanzos Díaz

**Comité Tutorial**

- Dra. Martha Elva González Zermeño
- Dr. Luis Fernando Arias Galicia
- Dra. Dení Stincer Gómez
- Mtra. Elda Ivette Guzmán Ballesteros

Marzo 2018

## DEDICATORÍAS

A la vida por ponerme en el camino buenos y malos momentos que han fomentado a la conclusión de este proyecto que me ha hecho crecer en lo profesional y en lo personal.

A mi madre, por su amor, confianza y apoyo infinito, por los valores que me mostró y ahora guían mi camino...Por todo el esfuerzo realizado para lo que soy ahora.

A Mau, por ser siempre mucho más que la hermana mayor, una segunda madre que me formo en muchos aspectos, por todas y cada una de las enseñanzas, este logro en mucho es por ti y para ti

A Charly, por ser como un padre que me ha guiado desde siempre.

A mis hermanos, Chavis, Magdis, Ray y Mau, porque somos una mezcla de aventuras, consejos, regaños... somos a pesar de las dificultades y diferencias, unión, para mí siempre mi fortaleza.

A mis queridos sobrinos que siempre son mi motor para ser un mejor ejemplo.

A ti, Alex, por esa sonrisa que celebraba mis logros, siempre serás parte de ellos...

A esos queridos amigos que están presentes de forma incondicional, que puedes no verles en mucho tiempo pero son eternos...

Susy, Israel, Paola, Itzia (LAIPÍ's), Ana, Xit, Jaky, Paco, Juanjo.

Alex Damián, Poncelis y Luis, por tomarse el tiempo de revisar los horrores

Jorge, Marthiux, Karla, Ani, Mercy, Vic, amigos de proceso.

A esas personas que fueron o serán transitorias en mi vida...

## **AGRADECIMIENTOS**

Infinitamente a la Dra. Norma Betanzos por acompañarme en todo momento, por sus consejos y por todo su compromiso, pero sobretodo por siempre motivarme cuando fuera necesario .

Dr. Arias-Galicia, porque además de consejos llenos de sabiduría y humildad me brindo afecto incondicional.

A la Dra. Martha Elva González Zermeño, por el apoyo y sugerencias durante todo el proyecto.

A la Dra. Dení Stincer Gómez por la asesoría y recomendaciones siempre puntuales.

A la Mtra. Elda Ivette Guzmán Ballesteros, por tomarse parte de su tiempo para todas esas asesorías que apoyaron tanto al proyecto.

A la UAEM por formarme. A los colaboradores de Dirección de Personal y Coordinación de Bibliotecas, por hacer posible el proyecto.

A Alejandra Ramírez, por el apoyo constante en relación a trámites.

A CONACYT por hacer posible el proyecto CVU: 699915.

## ÍNDICE

RESUMEN .....	1
Introducción .....	2
Marco Teórico.....	4
Capítulo 1 Compromiso Organizacional .....	4
1.1 Definiciones y perspectivas del compromiso organizacional (CO).....	5
1.2 Orígenes y desarrollo .....	8
1.3 Teorías de Compromiso Organizacional (CO).....	8
1.4 Modelos de Compromiso Organizacional.....	12
1.5 Variables relacionadas al CO .....	19
1.6 Compromiso Normativo (CN) .....	22
1.6.1 Modelos de CN.....	23
1.6.2 Estudios y mediciones sobre Compromiso Normativo .....	28
Capítulo 2 Personalidad .....	30
2.1 Orígenes y definiciones.....	30
2.2 Personalidad en relación con el comportamiento organizacional .....	32
2.3 Teorías de personalidad en el contexto laboral .....	35
2.3.2 Patrón de conducta Tipo A (PCTA).....	37
2.3.3 Patrón de conducta tipo B (PCTB).....	38
2.3.4 Patrón de conducta tipo C (PCTC).....	39
2.4 Medición de la Personalidad .....	40
2.5 Estudios sobre los Patrones de Conducta.....	46
Capítulo 3 Afectividad.....	51
3.1 Definiciones y enfoques de Afectividad .....	52
3.2 Regulación afectiva .....	54
3.3 Las actitudes como regulador de la afectividad .....	55
3.4 Las emociones .....	56
3.5 Función de las emociones .....	57
3.6 Enfoques de las emociones .....	58
3.7 Modelos de regulación emocional.....	62
3.8 Regulación emocional.....	64

3.9 Estudios y medición de la afectividad y las emociones .....	68
3.10 Instrumentos de evaluación.....	70
Capítulo 4 ORGANIZACION DE EDUCACION SUPERIOR (UAEM) .....	73
4.1 Definición de organización .....	73
4.2 Niveles organizacionales.....	74
4.3 Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM) .....	75
Capítulo 5 MÉTODO.....	79
Planteamiento del problema.....	79
Pregunta de Investigación .....	82
Objetivos .....	82
Hipótesis.....	82
Población y muestra .....	83
Criterios de inclusión y exclusión.....	83
Participantes .....	83
Tipo de investigación .....	83
Diseño de investigación .....	84
Instrumentos .....	84
Procedimiento.....	86
Resultados .....	88
Comentarios .....	101
Conclusiones.....	101
4	
PROGRAMA DE INTERVENCIÓN.....	106
Objetivo.....	106
Hipótesis.....	106
Definición conceptual de variables .....	106
Definición operacional de variables.....	107
Propuesta de Intervención .....	108
Preparación e implementación del taller .....	110
Tipo y diseño de estudio.....	112
Participantes.....	112

Escenario .....	112
Instrumentos de evaluación de la intervención.....	112
Análisis de datos .....	112
Resultados del programa de intervención .....	113
Comentarios del programa de intervención .....	123
Conclusiones finales .....	126
REFERENCIAS.....	131
ANEXOS .....	150
Anexo 1. Carta descriptiva del taller.....	151
Anexo 2. Instrumentos de medición utilizados .....	159

## RESUMEN

La presente investigación se realizó con trabajadores de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM), con el propósito de probar si una intervención basada en la regulación afectiva y los rasgos de personalidad (Tipo A, B y C), incrementan el compromiso normativo. Para ello, primero se realizó un diagnóstico sobre regulación afectiva, personalidad (patrones de conducta Tipo A, B y C) y compromiso normativo en un grupo de 118 trabajadores Administrativos de la UAEM, posteriormente se planteó, desarrolló y aplicó una propuesta de intervención, en 59 personas que desearon participar con la finalidad de mejorar su regulación afectiva en el contexto laboral y, finalmente, se realizó la evaluación de la intervención.

Algunos autores señalan que dentro de los estudios de regulación afectiva, es necesario agregar el factor de personalidad, pues es un elemento clave para acceder a una adecuada regulación, además el compromiso normativo consiste en un conjunto de normas y valores adquiridos desde pequeños que se vuelven fundamentales en el actuar diario de una persona; es decir, se hace necesario retomar estas variables para acceder a un mayor bienestar de los trabajadores y del crecimiento de las instituciones.

Desde la parte metodológica, el estudio fue de tipo cuantitativo y correlacional, con un diseño cuasi experimental. Dentro de los resultados en la primera parte se encontraron relaciones significativas entre las variables, posteriormente, en el diagnóstico se detectó que en su mayoría, los participantes se encontraban en el PCTC, además resaltando su dificultad para regular algunas de las dimensiones de la parte afectiva, el perfil con dificultades se centro en niveles educativos, puestos y sueldos bajos, además en su mayoría del sexo femenino; otra situación que se detectó fue que el compromiso normativo no era bajo pero tampoco alto. Para la intervención se enfatizó la importancia de la misma, al encontrar diferencias significativas entre el pre y post en casi todas las escalas y obteniendo indicios de una adecuada regulación, por tanto cambios de patrones de conducta del PCTC al final se inclinaron mayormente al PCTB, mismo que se relaciona con menores posibilidades de desarrollar riesgos de enfermedades crónicas. Por último se detectó aumento del compromiso normativo.

**Palabras clave:** regulación afectiva, personalidad, patrones de conducta, compromiso normativo.

## INTRODUCCIÓN

Una organización es un grupo de personas que unen fuerzas para lograr metas en común y siguen una serie de procedimientos, ya sea para desarrollar productos y/o servicios (Landy & Conte, 2005). La base principal de toda organización son las personas que la conforman, por ello si se quiere lograr la supervivencia y crecimiento de la organización, se le debe dar una mayor importancia al factor humano.

El concepto de compromiso ha sido definido, medido y estudiado de forma muy variada a lo largo de los años (Gallardo e Ivern, 2007). Es un constructo que indica el grado de involucramiento del empleado con los objetivos de la organización y es un aspecto fundamental en la generación de valor. El compromiso también indica la liga emocional del empleado con la institución y muestra el cumplimiento en el trabajo.

Por otra parte, se debe considerar al trabajador como ser único con rasgos de personalidad que lo hacen distinto a los demás y, por ende, tiene un desarrollo diferente en el ambiente laboral. Aunado a lo anterior, la afectividad indica la parte de las emociones y afectos que se generan en la cotidianidad del trabajo más allá de lo grupal, por tanto, aun cuando dos personas pasen por una situación igual actuarán de manera diferente, pues tendrá que ver con cómo percibe y siente cada uno, de sus valores y actitudes hacia la situación presentada. Por ello, las características personales, determinan comportamientos diferenciados ante la misma situación. A pesar de la importancia de la afectividad de los empleados en ambientes organizacionales, son limitadas las instituciones o empresas que buscan dotar de herramientas para mejorar el control emocional de los empleados y con ello favorecer la interrelación y mejorar el manejo de conflictos



Es en esta última parte donde también encaja el compromiso normativo, variable que se desarrolla desde la infancia y se refleja en el comportamiento a lo largo de la vida (Wiener, 1982) en relación a las normas que impone la sociedad y es la parte moral del individuo que le marca una forma de proceder en ambientes de trabajo pero también en mostrar conductas de lealtad o apego del individuo a la organización así como ser responsable en el trabajo (Rodríguez & Betanzos, 2011).

Arciniega (2002) propone que aquellas organizaciones con tendencia a registrar altos niveles de desempeño, productividad y bajos índices de ausentismo, generalmente poseen altos niveles de compromiso en sus empleados.

Considerando lo anterior, en esta tesis se relacionaron las características de personalidad (tipo A y C) y afectividad de los empleados para mejorar el compromiso normativo y para esto se llevó a cabo un diagnóstico en trabajadores de una universidad pública, con empleados del área de personal, donde la dinámica de trabajo marca presiones constantes, cumplir con tiempos de entrega limitados, tener interrelación constante con sus compañeros y atender a docentes y administrativos que requieren del servicio que se brinda en recursos humanos. Este contexto de trabajo propicia el que las emociones de los empleados no siempre puedan ser encauzadas convenientemente.

Considerando la información del diagnóstico, se desarrolló la intervención mediante un taller de regulación emocional que permite mejorar las relaciones interpersonales influenciando la expresión y manejo de las emociones en ambientes de trabajo, con el objetivo de obtener un clima adecuado de trabajo que propicie mejores resultados organizacionales.

## MARCO TEÓRICO

### CAPÍTULO I COMPROMISO ORGANIZACIONAL

En este capítulo se tratan los orígenes y desarrollo del compromiso organizacional, definiciones, modelos, la correlación con otras variables, formas de medición y estudios sobre el tema, lo que permite evidenciar la importancia que tiene para el desarrollo de las organizaciones pero también para los trabajadores.

Luchak y Gellatly (2007) destacan la importancia del compromiso organizacional y hacen énfasis en la comprensión de las relaciones de este constructo con sus consecuencias en el desempeño en el trabajo, la intención de abandonar la empresa y el absentismo laboral, ya fuesen estas relaciones positivas o negativas de acuerdo al grado de compromiso por parte de los empleados con la organización.

Betanzos y Paz (2007) mencionan que desde el punto de vista de los empleados, el compromiso organizacional permite estabilidad laboral, la cual influye en prestaciones, jubilación, beneficios sociales y garantiza a los individuos cubrir necesidades de tipo material y psicológico favoreciendo así a las familias y a la economía del país.

Sobre una perspectiva más amplia, el compromiso organizacional de los empleados beneficia a la sociedad reflejado en menores índices de rotación, una mayor productividad y calidad en el trabajo (Mathieu & Zajac, 1990), lo cual se puede decir que apoya una economía estable.

En términos generales y resumiendo lo anterior, Mowday, Porter y Steers (1982) afirman que el compromiso organizacional implica grandes beneficios para los trabajadores, las organizaciones y la sociedad; además el compromiso es una variable fundamental en la

eficiencia, productividad y efectividad institucional (Lyons, Duxbury & Higgins, 2006; Meyer & Allen, 1997; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytky, 2002; Morgan & Hunt, 1994; Salvador, 2005, citados en Salvador & García-López, 2010).

### **1.1 Definiciones y perspectivas del compromiso organizacional (CO)**

Para comenzar este apartado es importante mencionar que la conceptualización del compromiso organizacional (CO) ha sido definida por distintos autores.

Según Davis y Newstrom (1999, citados en Edel, García y Casiano, 2007) el grado de compromiso puede reflejar el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su disposición a entregar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y también demuestra sus intenciones de seguir trabajando en la institución.

El compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, pero además desea mantener su relación con ella (Robbins y Judge, 2009).

Juaneda y González (2007) definen el CO como la fuerza con la que un individuo se siente vinculado a una organización y además implica el seguimiento de un curso de acción relevante para aquélla. Los autores consideran el compromiso como un vínculo del individuo con la organización y ésta le condiciona hacia un particular comportamiento o línea de actuación y además disminuye la probabilidad de abandono de la misma.

Meyer y Allen (1991) definen al CO como un estado psicológico y una actitud caracterizada por una relación entre una persona y una organización, lo cual hace poco probable que el empleado deje a la organización.

Muchinsky (2002) define el CO como el grado de fidelidad percibida de un empleado hacia su empleador. Mowday et al (1982) mencionan que un compromiso organizacional intenso se caracteriza por: creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la misma y el deseo de mantenerse dentro ella. Estas características las podemos ver reflejadas de alguna forma en las distintas definiciones mencionadas anteriormente y vemos como aun cuando no existe una definición única sobre CO los diferentes autores siempre retomarán una forma de relación entre el empleado y la organización (Betanzos, 2007).

Después de haber revisado algunas definiciones, es importante también rescatar las perspectivas del CO. Mathieu y Zajac (1990) mencionan que el compromiso está constituido por dos componentes: el primero de ellos actitudinal, activo, moral y afectivo, referido a la implicación e identificación con valores y metas de la organización, dicho de otro modo, es el factor que representa la unión afectiva y emocional con la empresa u organización. Por otra parte, un segundo componente es el conductual, pasivo, cognitivo y calculativo, que es referido a la unión instrumental y al producto de las inversiones hechas por el empleado, sean estas conscientes o no.

Salvador y García-López (2010) parten de tres perspectivas diferentes para definir el compromiso organizacional, sustentando que bajo estas líneas se engloba en estudio de este constructo, estas perspectivas son:

Intercambio social, en la cual Becker (1960) definió el CO como “el vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones (side-best)

realizadas a lo largo del tiempo”. Lo cual indica que si el empleado deja su trabajo perdería todas las inversiones que ya tenía (Salvador y García-López, 2010).

Una segunda perspectiva es la psicológica, donde el compromiso organizacional se entiende según Mowday, Steers y Porter, (1979, citados en Salvador y García-López, 2010) como “la fuerza relativa a la identificación individual con una organización en particular, y que puede ser caracterizado un fuerte deseo de permanecer como miembro de una organización en particular, un acuerdo de mantener altos niveles de esfuerzo en beneficio de la organización y una creencia definitiva y aceptación de los valores y metas de la organización” (Mowday 1982), resultado de la orientación individual hacia la organización como un fin en sí mismo, pues las personas comprometidas manifiestan cierta intensidad en la unión psicológica (emocional) con la organización (O'Reilly & Chatman, 1986). En este sentido la formación del compromiso psicológico depende del intercambio que mantiene el empleado con la organización, puesto que la persona espera recibir entre otros aspectos determinadas recompensas psicológicas como nuevos conocimientos, reconocimiento de un grupo de trabajo, etc. (Mathieu & Zajac, 1990).

La perspectiva de atribución (Reichers 1986, citado en Salvador & García-López, 2010) define al compromiso como “una obligación que el individuo adquiere, resultado de realizar ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables”. Esta dimensión está más vinculada a la "ética del trabajo" propuesta por Morrow (1983, citado en Varona, 1993). Dicha ética puede ser definida como una responsabilidad nacida del interior del individuo y que impulsa a hacer el mayor esfuerzo posible por realizar un buen trabajo (Varona, 1993).

## **1.2 Orígenes y desarrollo**

El compromiso Organizacional es un constructo que inició en los años 60's, con "*Notes On the Concept of commitment*", uno de los primeros escritos sobre compromiso realizado por Becker (1960) en el American Journal Of Psychology. En este artículo se señala que hay individuos que se identifican e implican con los valores y metas de su organización, y estas personas tienen deseos de permanecer en la organización.

Desde un ambiente laboral se le ha estudiado como la forma de relación entre los empleados con la organización. También se ha estudiado como "compromiso con el trabajo", donde se describe básicamente el sentimiento de apego que tiene el individuo con el trabajo que realiza. Se ha ligado también el compromiso a los cambios organizacionales y a las estrategias.

Como se puede observar, en cualquier ámbito que se estudie el compromiso siempre detona una relación entre el individuo con una causa o con otra persona como es el compromiso personal, es algo intangible que se evidenció en un vínculo psicológico que se refleja en las acciones pero también en la percepción del sujeto.

## **1.3 Teorías de Compromiso Organizacional (CO)**

Existen diversas teorías que se han ido generando a partir del estudio del compromiso organizacional, estas teorías explican de distintas formas el vínculo organizacional como se expone a continuación.

### ***Teoría de las pequeñas inversiones***

En 1960 Becker explicó el compromiso desde la teoría de "side bets", indicando que el compromiso se presenta cuando el empleado relaciona acciones o recompensas con acciones que lleva a cabo cada día y las llama "pequeñas inversiones" que se acumulan y llegan a adquirir con

el paso del tiempo un valor mayor. Todo ello genera en el empleado un comportamiento consistente de cumplir con el trabajo y tiene como finalidad no perder lo invertido, de tal forma que no buscará otras alternativas de empleo. En tal sentido, las “side bets” son inversiones que el individuo valora y además él sabe las perderá si en algún momento abandona la organización.

Esta teoría gira en torno a recompensas y castigos que mantienen latente una norma moral generalizada e implícita en la sanción y control social que con base a ello el empleado se ajusta al cumplimiento, seguimiento de normas y valores establecidos por la organización, lo anterior con la finalidad de evitar castigos y conservar o incrementar lo invertido.

### ***Teoría de reciprocidad activa***

Es vista desde la propuesta de Gouldner (1960, citado en Rodríguez, 2012), se destaca que el compromiso es percibido desde las normas y sentencias morales, llamándole la norma de reciprocidad generalizada. Dicha teoría define acciones y obligaciones como reembolso por beneficios recibidos en tiempo pasado. En otras palabras, se entiende que la reciprocidad evoca obligaciones hacia los demás con base en su comportamiento previo dando camino a un vínculo moral (Rodríguez, 2012).

### ***Teoría de la acción razonada***

La teoría de la acción razonada se basa en las propuestas de Fishbein y Ajzen (1980, citados en Reyes, 2007), destacada como una teoría general del comportamiento humano que tiene su fundamento en el estudio de las actitudes y la intención del individuo de realizar cierta conducta.

Basandose en estos autores, Reyes (2007) menciona:

La teoría constituye una alternativa involucrando aspectos relacionados, adquiriendo importancia dependiendo del momento en que encuentre la investigación, ya

que incluye factores como las creencias, dividiéndolas en conductuales cuando son particulares a cada sujeto y normativas, cuando son manifiestas de los grupos de pertenencia: así como las actitudes, las normas subjetivas, la motivación para cumplir esas creencias y normas, y la intención hacia la realización de una conducta (p. 66).

### ***Teoría de intercambio social***

Este sustento teórico indica un contrato psicológico y plantea que cuando existe una relación continua entre dos partes (empresa-trabajador), cada uno examina las retribuciones y los costos de la interacción (Davis & Newstrom, 2002). Este contrato no indica formalidad sino una relación implícita basada en las contribuciones de ambas partes.

Como se muestra en la **figura 1**, el convenio psicológico se sustenta en la teoría del intercambio, y precisamente por ello se debe someter constantemente a revisión, debido así que tanto los individuos como las organizaciones padecen ciertos cambios y por ello surgen nuevas necesidades (Davis & Newstrom, 2002).

En términos generales, cuando un individuo firma un contrato con una empresa va de por medio un convenio psicológico, donde si se cumplen las expectativas del trabajador este brindará “cierto grado de lealtad, creatividad y esfuerzo adicional; pero a cambio esperan más que retribuciones económicas del sistema” (Davis & Newstrom, 2002, p. 94).



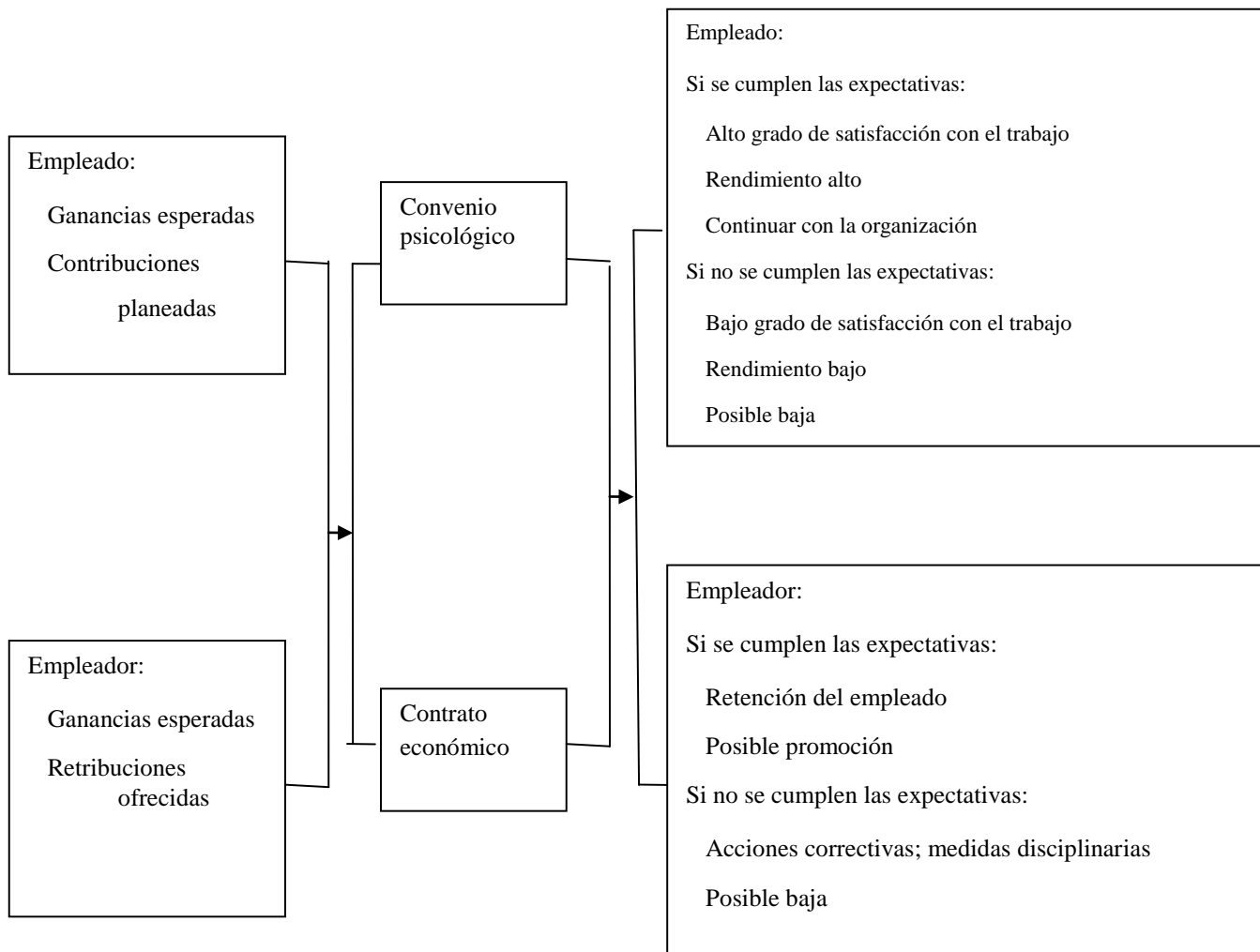


Figura 1. Resultados del convenio psicológico y el contrato económico (Davis & Newstrom, 2003) Fuente: Davis y Newstrom (2003).

### ***Compromiso normativo relacionado a valores de lealtad y deber***

Wiener (1982) definió el compromiso como la totalidad de presiones normativas interiorizadas por el individuo y además lo hacen actuar de tal forma donde cumpla con los objetivos e intereses de la organización con la justificación o creencia de lo moralmente correcto. En tal

sentido se entiende que las personas tenemos interiorizadas normas de conducta que nos hacen actuar dentro de las expectativas culturales y sociales y así mismo emitir juicios de valor sobre lo bueno y lo malo.

La propuesta realizada por Wiener en 1982 se toma en cuenta como fundamentos teóricos de este estudio pues son sustentos de que el compromiso conlleva en su origen ciertas normas y valores pertenecientes al empleado y harán que éste guíe su conducta en el trabajo. Esta teoría explica el compromiso de carrera y su formación, siendo fundamental para el presente trabajo.

#### **1.4 Modelos de Compromiso Organizacional**

A continuación se presentan algunos de los modelos que se han desarrollado a lo largo de las últimas décadas en relación al compromiso organizacional, así como una breve descripción cronológica del modelo y algunos detalles de los mismos.

##### **Modelo de Steers (1977)**

Según este modelo, la mayor influencia para el compromiso personal hacia la organización se encuentra en el ambiente laboral o el clima organizacional, bajo esto se presenta el modelo compuesto por antecedentes y consecuentes del compromiso (Steers, 1977, citado en Meyer y Allen, 1997):

Los antecedentes están agrupados en tres categorías: A) Características personales: son aquellas variables que definen al individuo, por ejemplo, la edad, las oportunidades de logro, la educación, la tensión del rol y el interés central de la vida. B) Características del trabajo: éstas también influyen en la relación con el compromiso, aunque de forma más moderada, por ejemplo, en las respuestas afectivas como en la satisfacción en el trabajo. C) La experiencia laboral: se refiere a la influencia de la naturaleza y calidad de la experiencia laboral de los

empleados durante su permanencia en la organización la cual se manifiesta mediante la actitud del grupo hacia la organización, solidez y credibilidad organizacional, las percepciones de una inversión personal y la importancia aportada por la organización hacia el personal referido a las recompensas y el cumplimiento de expectativas.

Los consecuentes, donde el compromiso está fuertemente relacionado con el deseo de permanencia en la organización y también de forma moderada se relacionan con la rotación, la asistencia y el desempeño en el trabajo.

Este modelo fue desarrollado a partir de una investigación con una muestra de 1099 operadores de transporte público de 24 empresas del oeste de Estados Unidos. Se consideraron los siguientes atributos personales: sexo, edad, estado civil, nivel educativo, antigüedad en la organización y la participación en el sostenimiento familiar, además de la percepción que los sujetos tenían en relación a otras posibilidades de trabajo y a la posibilidad de ser transferidos Steers, (1977, citado en Meyer y Allen, 1997).

El modelo de Steers (1977) basado en la persona y en la organización, considera: A) el compromiso se origina en las acciones y atributos personales de los trabajadores. B) parte de la premisa de que el compromiso refleja una reciprocidad por lo que la organización le ha proporcionado al empleado para satisfacer sus necesidades.

Los resultados mostraron que el modelo basado en la persona explica el 11% de la varianza del compromiso. Por otra parte, el modelo basado en la organización explicó un 58.8% de varianza y que “el trato que recibe de la organización” tiene un impacto importante en el mantenimiento del compromiso. Con base a lo anterior los autores concluyen que el compromiso

surge de un proceso recíproco entre la organización y los empleados (Angle & Perry, 1983, citados en Mercado, 2002).

Además Steers (1977, citado en Meyer y Allen, 1997) concluye que el origen y la naturaleza de los antecedentes del compromiso son muy diversos y que está más relacionado con la experiencia laboral que con las características personales y del trabajo. Se indica que cuando un individuo comienza a laborar en alguna organización lo hace por ciertas necesidades, deseos, habilidades en busca de un ambiente donde pueda satisfacer lo básico, por ello, cuando la organización responde cubriendo estas necesidades y deseos se desarrolla un vínculo que lleva a compromiso.

### **Modelo de Mathieu y Zajac (1990)**

Este modelo está basado en un metaanálisis sobre compromiso organizacional, y se retoman las dos corrientes más importantes del compromiso: actitudinal y conductual.

Mathieu y Zajac (1990, citados en Mercado, 2002) proponen como antecedentes del compromiso las características personales, la naturaleza del rol, las características de la organización, las características del trabajo y las relaciones líder-grupo, estas últimas dos mantienen la relación más fuerte, las primeras están relacionadas en menor grado.

### **Modelo Multidimensional de Meyer y Allen (1997)**

En 1984 Meyer y Allen (citados en Simo, 2008) proponen un modelo de compromiso organizacional con dos dimensiones básicas, el compromiso afectivo como una liga emocional con una identificación e involucramiento con la organización y el compromiso de continuidad, relacionado como la percepción de costos asociados al estar dentro de la organización. En 1990

los autores amplían el modelo con un tercer componente; el compromiso normativo, el cual refleja la percepción de obligación a mantenerse en la organización.

En Meyer y Allen (1997), se presenta el modelo y los tres componentes que lo ejemplifica (**Figura 2**). En la parte izquierda del modelo se incluyen los antecedentes distantes y los proximales que favorecen el desarrollo del compromiso organizacional. En causas distantes influyen las características personales y organizacionales, experiencias de socialización, prácticas gerenciales y condiciones ambientales, lo anterior por medio de la influencia que ejercen sobre los antecedentes proximales como las experiencias laborales, estados de rol y contratos psicológicos. En la parte media se encuentran ilustrados los procesos de los cuales las antecedentes actúan sobre el compromiso. Por último, del lado derecho se encuentran los beneficios que obtiene la empresa cuando el lazo psicológico se manifiesta en altos grados.

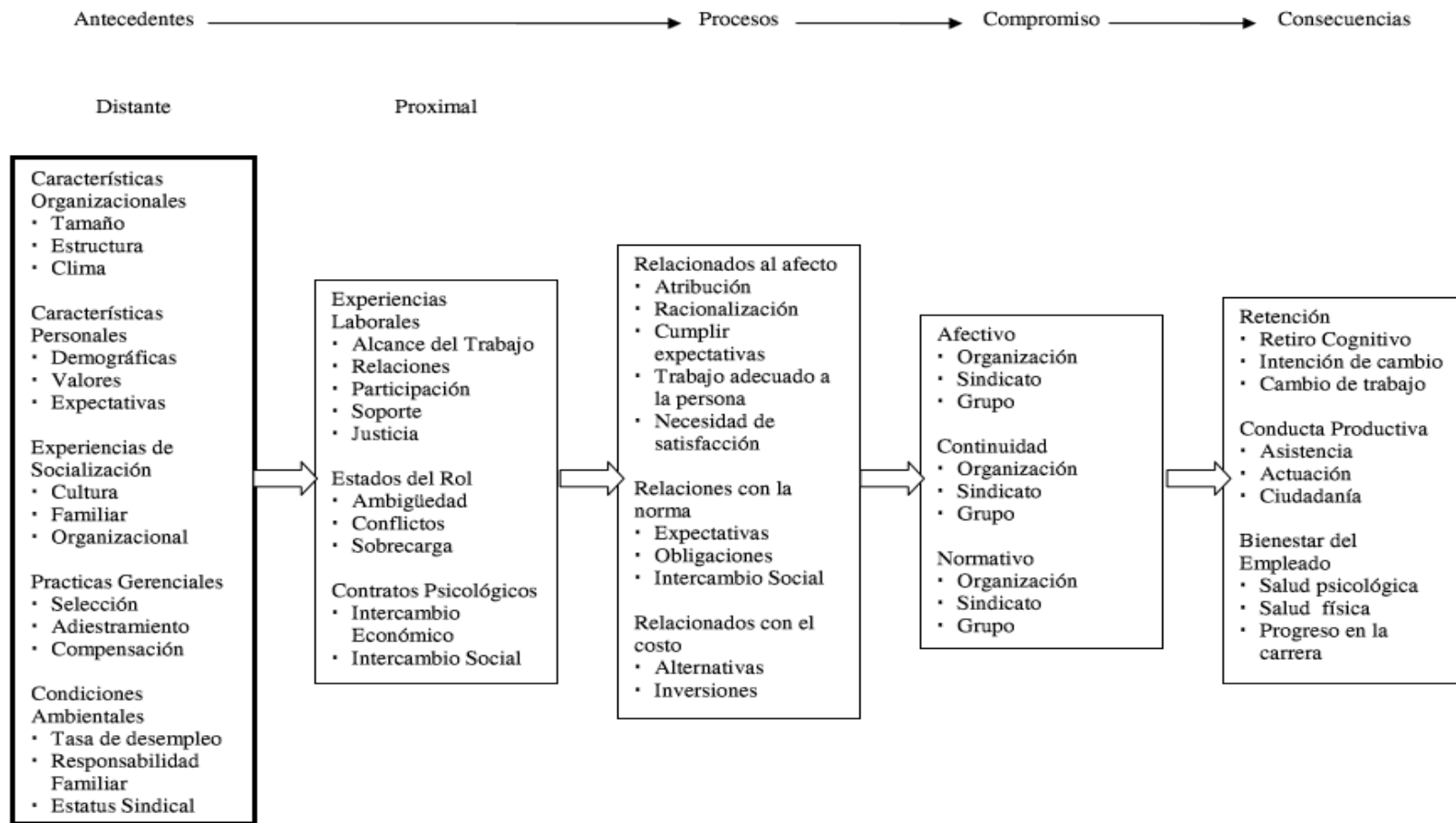


Figura 2. Modelo de los tres componentes del compromiso organizacional. Fuente: Meyer y Allen (1997).

El componente afectivo es el deseo o los lazos emocionales intensos forjados por las personas con la organización a la que pertenecen, pues perciben satisfacción en sus necesidades físicas, pero especialmente psicológicas y también que se cubren sus expectativas. Por lo anterior, los empleados disfrutaban de su permanencia en la organización. Por tanto se destaca que los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a dicha organización.

El componente de continuidad indica que las personas sienten que han invertido mucho tiempo y esfuerzo, por lo tanto el salir de la organización se traduciría en una pérdida personal y dejarla implicaría cada vez más costos y entonces se crea un compromiso por conveniencia (Mercado 2002), pues se refleja aquí una faceta calculadora, prevalece más el interés hacia un plan de pensión y primas de antigüedad, entre otros aspectos diferentes a contribuir con un esfuerzo mayor para que la organización cumpla sus objetivos como se refleja en los otros dos componentes. Este compromiso es visto pues, como una necesidad, con respecto a los costos financieros, físicos y psicológicos, el trabajador se siente vinculado a la organización por la inversión que ha hecho en cuanto a dinero, tiempo y esfuerzo, entonces abandonar la empresa para el trabajador implica perder todo.

El componente normativo está más enfocado al aspecto moral por pertenecer a la organización y a la lealtad hacia ella, esto quizá por percibir ciertas prestaciones que pueden generar en las personas un sentido de deber. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten en deuda con la organización por haberles dado oportunidades de desarrollo o crecimiento, por ejemplo.

Arciniega (2002) menciona que todos los trabajadores muestran las tres dimensiones del compromiso antes descritas, aunque con diferente énfasis, ya que pueden tener un tipo de compromiso mucho más elevado que los otros dos. Esto dependerá mucho de las características individuales, como la personalidad y valores.

Mercado (2002) menciona que los empleados con un fuerte compromiso afectivo permanecen en la organización porque quieren, mientras que los trabajadores con altos niveles de compromiso de continuidad permanecen porque lo necesitan.

### **CO Betanzos (2007)**

En 2007 Betanzos diseñó un modelo de compromiso organizacional para la población mexicana a partir de tres estudios previos: estudio de opinión, grupos focales y redes semánticas. La autora enfatiza la productividad como consecuente importante del compromiso organizacional. Dentro de los antecedentes en este modelo, como ya hemos visto en modelos anteriores, se presentan las características personales y se incluyen otras variables como la responsabilidad en el trabajo, las inversiones en tiempo y esfuerzo, el apoyo organizacional percibido y la satisfacción laboral en cinco dimensiones, con superiores, compañeros, trabajo en sí, pago y reconocimiento. Por otra parte, en variables consecuentes se proponen tres aspectos relacionados con el trabajo: la productividad, las faltas y los retardos de los empleados.

A grandes rasgos la misma autora concluye que su modelo es un acercamiento realista y enfocado a la población mexicana, no obstante, valdría la pena discutir si se puede generalizar a cualquier tipo de organización o incluso a cualquier tipo de área dentro de la misma, pues las empresas públicas y privadas tienen indicadores diferentes de productividad.



## 1.5 Variables relacionadas al CO

Como ya se observo en apartados anteriores, el compromiso organizacional es un conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una empresa u organización en particular, las principales variables que influyen en el desarrollo de estos vínculos (Arciniega, 2002) se presentan a continuación:

Steers (1977, citado en Mercado, 2002) bajo su modelo preliminar sobre los antecedentes y consecuencias del compromiso encontró que las características personales, las características del trabajo y la experiencia del empleado tienen influencia en el vínculo generado con la organización. Una explicación más completa sugiere que las características de personalidad (necesidad de logro, edad y educación), las características del trabajo (desafío del trabajo, oportunidades de interacción social y retroalimentación) y las experiencias del trabajo (actitudes de grupo, confiabilidad organizacional, percepción de importancia personal en la organización) dan como resultado un compromiso organizacional y éste a la vez tiene como consecuencias principales el deseo y la intención de permanecer, la asistencia, retención de empleados y rendimiento en el trabajo.

Por ejemplo, en un estudio realizado en Chile se relacionaron las variables del CO y Clima Organizacional con respecto a las variables sociodemográficas de sexo y edad; los resultados obtenidos demuestran que si se comparan mujeres y hombres, se puede ver que los hombres presentan más relaciones significativas entre clima y compromiso, pero de menor intensidad. Por otro lado, los mayores de 40 años manifiestan con mayor intensidad el compromiso (Chiang, Núñez, Martín, Salazar, 2010), esto quizá se debe a la antigüedad, otra variable que se ha relacionado con el CO.

Loli en 2006 realizó una investigación con trabajadores de una universidad pública en Lima sobre compromiso organizacional y su relación con algunas variables demográficas, los resultados indican correlación significativa y positiva entre el compromiso con el trabajo y el compromiso afectivo, sentimiento de permanencia y la jerarquía de puesto mientras que con otras variables demográficas como la educación, antigüedad en la universidad y antigüedad en el puesto actual, se presentó una relación importante a diferencia de sexo, edad, condiciones laborales y estado civil que sí muestran tendencias de compromiso, pero no son variables estadísticamente diferenciadoras. Posteriormente Loli (2007) en otra investigación de Compromiso Organizacional realizado en trabajadores de una universidad pública, el mismo autor concluyó que las variables demográficas tales como estado civil, sexo y edad no tienen relación significativa con el compromiso.

Por otra parte, Arciniega (2002) menciona que algunas variables individuales como la edad y la antigüedad suelen tener un efecto importante sobre el compromiso, además de otros aspectos como el nivel educativo.

Podemos destacar entonces que de acuerdo a resultados de investigaciones revisadas, el compromiso organizacional se relaciona ya sea positivamente o negativamente con algunas variables sociodemográficas tales como: la edad, sexo, antigüedad, puesto, etc. dependiendo el contexto, pero además indican que la organización puede mejorar el compromiso de sus trabajadores a través de acciones encaminadas, por ejemplo, a fomentar unas buenas relaciones dentro de la empresa o a mejorar las expectativas de promoción dentro de la misma (Álvarez, 2008).

Adicionalmente Loli Pineda (2007) sugiere que se debería relacionar el CO con otras variables como: valores organizacionales, calidad del servicio o personales como la autoestima. Desde esta perspectiva se puede apoyar la idea de relacionar las características de personalidad (elementos propios del individuo y tienen que ver con valores y actitudes por los cuales se rige para guiar su comportamiento) con el compromiso normativo o actitudinal, constructo que ha sido relacionado con el sistema de valores del trabajador (Becker, 1960).

En México el CO además de las variables sociodemográficas, se ha relacionado con la satisfacción y el desempeño en una amplia gama de organizaciones (Tejada-Tayabas & Arias, 2005). Tejada-Tayabas y Arias (2003), han resaltado la importancia de CO para un buen desarrollo de los sistemas de calidad, además de la influencia que tienen las prácticas organizacionales en los trabajadores. Otros autores como De Clercq y Rius (2007), en su estudio en pequeñas y medianas empresas mexicanas, destacaron la relación positiva entre el CO con la percepción de seguridad psicológica.

Más recientemente Uribe, Patlán y García (2015) reportaron la importancia de un buen clima y la cultura organizacional para incrementar el compromiso afectivo. Además de su efectividad para disminuir manifestaciones psicósomáticas en los trabajadores.

A pesar de las contribuciones que se han realizado sobre el CO, Robbins y Judge (2009) mencionan que México es uno de los países con poco desarrollo en relación al estudio del compromiso organizacional a diferencia de otros países, por ejemplo Japón o Brasil, mismos que cuentan con grandes organizaciones que tienen niveles muy elevados de compromiso normativo y afectivo por parte de sus trabajadores, donde además, no sólo se preocupan por el estudio de esta variable sino también por la implementación de la misma. Por lo anterior se hace énfasis en

la necesidad de seguir indagando las relaciones del compromiso con variables no estudiadas, además de examinar posibles modos de intervención para incrementar el compromiso con la posibilidad de aumentar el bienestar de los trabajadores y al mismo tiempo de las organizaciones.

### **1.6 Compromiso Normativo (CN)**

Después de haber retomado algunas definiciones, modelos y teorías acerca de compromiso organizacional, es importante mencionar que en este estudio sólo se enfoca la atención al compromiso normativo (CN), el cual ha recibido muy poca atención y en general ha sido el menos estudiado de las tres dimensiones (Bergman, 2006, citado en Simo, 2008; Meyer y Allen, 1997; Betanzos y Paz, 2011; Betanzos, Rodríguez y Paz 2017).

Betanzos y Paz (2011) mencionan que el CN juega un papel importante dentro de las organizaciones, pues este compromiso fortalece la permanencia de los empleados a pesar de las circunstancias adversas que pudiera presentar la organización. Los autores señalan la diferencia entre las tres dimensiones de compromiso, mencionando que mientras el compromiso afectivo es visto como una unión emocional con la empresa, el compromiso de continuidad está basado en las ganancias económicas, y a diferencia de estos, el compromiso normativo es un deber moral u obligación el permanecer en la organización. Se crea un compromiso a largo plazo esperando estar dentro de ésta en las buenas y en las malas, esto lo asumen como una decisión personal, tal como pasa en Japón y en otras culturas colectivas como Brasil.

Retomando a Meyer y Allen (1991, p. 67) definen el compromiso normativo como el grado en que una persona desea quedarse en una organización con base a un sentido propio de deber, de lealtad o por obligación moral, de tal forma tomando decisiones que pueden ser beneficiosas para su organización aún sin una recompensa. Según lo anterior y retomando otros

estudios, el CN proviene del individuo, de sus valores personales o de su ética ya sea personal o profesional, esto es lo que hace sentir al trabajador obligado a permanecer y cuidar de su organización, la parte moral de individuo, a diferencia de las otras dos dimensiones (Betanzos Rodríguez & Paz, 2017; Betanzos & Paz, 2011; Rodríguez & Betanzos, 2011; Varona, 1993).

La dimensión normativa se desarrolla antes de entrar a la organización (compromiso previo) pues es una parte del individuo asociada a la lealtad, deber y actitudes formadas en los primeros años de socialización (Cohen 2007; Vardi & Wiener, 1996).

El compromiso normativo por tanto, es una dimensión sumamente importante, pues se denota como una actitud que tiene que ver con las diferencias individuales en aspectos como valores, y es entonces una libre decisión del individuo el comprometerse y cumplir con la organización a pesar de los inconvenientes que puedan presentarse en esta relación.

### **1.6.1 Modelos de CN**

Existen algunos modelos figurando como referentes teóricos para explicar el compromiso desde un punto de vista normativo. A continuación se presentan dos modelos que sirven de sustento teórico y justificación para este estudio.

#### **CN basado en valores**

Yoash Wiener en 1986, desarrolló un modelo sobre el compromiso individual en las organizaciones, visto como un aspecto motivacional normativo y claramente diferente de los enfoques instrumentales dentro del comportamiento laboral. La premisa básica del modelo es que, a diferencia de otros, éste brinda una explicación más completa del comportamiento en las organizaciones con base en las normas internalizadas de los trabajadores, por ejemplo, las

normas morales personales que una vez establecidas pueden tener efectos en el comportamiento a largo plazo, sin importar las recompensas o castigos (Wiener, 1986).

En el modelo se pueden observar premisas básicas interactuando entre sí, como se puede ver en la **figura 3**. Este modelo fue enfocado al compromiso en las organizaciones pero desde una visión normativa. Actualmente algunos autores han realizado estudios y concluyen que el CN es un componente que se crea en la socialización primaria, por ende, esta dimensión ya la posee el individuo antes de entrar a la organización como un compromiso previo (Vardi & Wiener, 1996; Cohen, 2007).

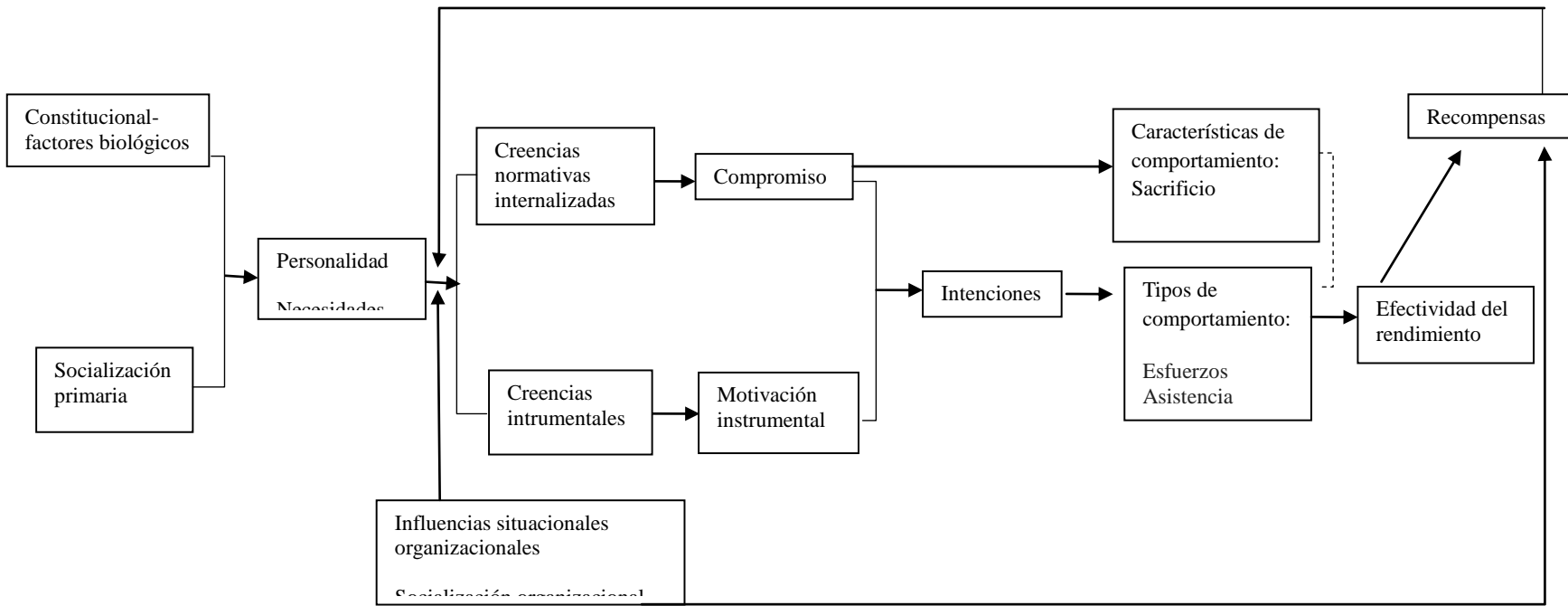


Figura 3. Modelo de Wiener Fuente: Commitment in Organizations: A Normative View, Wiener (1982).

### **CN desde la lealtad-reciprocidad y cumplimiento-responsabilidad**

Un estudio precursor de este modelo fue en 2011 donde Rodríguez y Betanzos señalan dos subdimensiones del CN:

La primera es el compromiso normativo referido al deber de cumplir las reglas y políticas organizacionales y éste es cumplido por convicción y voluntad propia visto también como un valor que forma parte de la personalidad del individuo, además, en el momento en donde no se cumplen las políticas o labores establecidas el trabajador obtiene sanciones externas, pero también internas; estas últimas lo hacen sentir mal, pues son juicios de valor sobre su comportamiento en la empresa.

La segunda es el compromiso moral, donde el trabajador se da cuenta que además de una oportunidad de trabajar, dentro de la organización también obtiene beneficios que lo unen moralmente y siente la necesidad de corresponder. Este tipo de compromiso es expresado como lealtad y permanencia, en otras palabras, aun cuando el individuo pudiera tener mejores oportunidades laborales no abandonará a la organización porque tiene un deber moral con ella. Además, este tipo de compromiso lleva a buscar el beneficio de la organización y a aportar mayores esfuerzos en su trabajo (Mowday et al., 1982).

Posteriormente, Betanzos-Díaz, Rodríguez-Loredo y Paz-Rodríguez (2017) proponen que el CN está ampliamente relacionado a tres líneas de estudio bajo las cuales desarrollan su modelo.

En primer lugar, la *identificación de valores y normas del empleado con la organización*, donde se hace evidente contrastar los valores propios (del individuo) con las que establece y ejerce la organización, de este ajuste surge el futuro actuar del trabajador.



Además los autores hacen un análisis diferencial entre el compromiso en las dimensiones normativa y afectiva, destacando que la afectiva se encuentra más ligada a un estado emocional a diferencia del normativo que tiene un sentido de deber u obligación (Jaros, Jermier, Koehler y Sincich, 1993, citado en Betanzos-Díaz, Rodríguez-Loredo & Paz-Rodríguez, 2017).

En segundo lugar, se relaciona con la *reciprocidad* derivada de cualquier relación ejercida entre dos partes. En contextos laborales se podría decir, que se encuentra el agradecimiento por la oportunidad y los beneficios brindados a los trabajadores, creando un sentimiento de obligación que dirige al trabajador a valorar y actuar en pro de su empresa.

Por último, la *lealtad*, constructo referido como una actitud personal en la cual se desglosan otras como “el deber y cumplimiento relacionado a valores como responsabilidad, gratitud, rectitud y confianza” (Betanzos, Rodríguez & Paz, 2017).

Las líneas anteriores fueron algunas de las aportaciones teóricas en las que los autores se basaron para realizar un instrumento que permitiera evaluar el CN, mediante algunos análisis se comprobó la validez y confiabilidad del mismo. De manera general, “la escala mide un compromiso normativo basado en cumplimiento y responsabilidad hacia el trabajo, reflejado en la realización de actividades bajo las políticas y normas establecidas organizacionalmente” (Betanzos, Rodríguez & Paz, 2017; Arciniega & González, 2012; González y Guillén, 2008, en Betanzos, Rodríguez & Paz, 2017).

De la escala antes mencionada se obtuvieron dos factores, el primero denominado *lealtad-reciprocidad* con 10 ítems referidos a la lealtad a la organización en forma de agradecimiento por lo que el trabajador ha recibido. El segundo factor, cumplimiento-

responsabilidad, con 18 ítems que se relacionan a las conductas laborales en el vínculo empleado-organización además de integrar como parte fundamental los valores personales.

Para finalizar este apartado, se puede observar como el CN aun cuando es muy parecido al afectivo (por la parte emocional que comparten), manifiestan diferencias en el actuar, por ejemplo, un trabajador con alto nivel de compromiso afectivo contemplará la posibilidad de abandonar la organización si se presentan complicaciones. Por el contrario, como hace referencia Betanzos y Paz (2011), un trabajador que presente altos niveles de CN aun cuando la organización se encuentre en momentos difíciles o el trabajador mismo tenga otra oportunidad, en sus consideraciones no estará el dejar la organización. Además de esto, con base en la revisión teórica, se puede inferir que el CN alude a que el trabajador busca la valoración, el bienestar y cuidado de su empresa.

### **1.6.2 Estudios y mediciones sobre Compromiso Normativo**

Si el trabajador manifiesta niveles altos de compromiso normativo se siente con la obligación de conducirse lealmente y es el motivo para que el empleado permanezca en la organización y cumpla con los objetivos de la misma (Betanzos, Andrade & Paz, 2006). Lo anterior es un argumento importante para el estudio del compromiso normativo, ya que en México pocos han sido los estudios que se enfocan en este componente.

De igual manera, existen muy pocos instrumentos que midan este tipo de compromiso ya que generalmente se aplica en las escalas del compromiso organizacional y se evalúan los componentes por separado si se desea conocer alguno en específico, por ejemplo, Allen y Meyer propusieron una subescala de 8 reactivos enfocados al CN y posteriormente lo reducen a 6 reactivos; es hasta el momento el instrumento más utilizado para evaluar esta dimensión, aun cuando no es de lo más confiable pues presenta alta

correlación entre la dimensión normativa y afectiva (Betanzos, Rodríguez & Paz 2017). Existen investigaciones donde hacen énfasis en la importancia de buscar otras formas para medir el compromiso normativo, ya que las escalas generales de compromiso organizacional tienen alta consistencia en los componentes afectivo y de continuidad, pero en el normativo no se ha encontrado una buena consistencia entre éstas (Rodríguez, 2012). Por lo anterior, Rodríguez en 2012 realizó y validó un instrumento específico para medir compromiso normativo, y lo define como Compromiso Normativo-Moral. Este instrumento con alta consistencia y validez es el usado en este estudio.

Los modelos reportados en este apartado sirven como sustento para comprender el CN como una actitud que tiene que ver con normas, valores, creencias, etc. Componentes que forman parte del individuo, incluso de su personalidad. Elementos que conducen al actuar de cierta forma, además de que es un pre-compromiso (Cohen 2007) a diferencia de los otros dos componentes (afectivo y de continuidad), su importancia también parte de cómo con la dimensión normativa el trabajador busca el bienestar de su organización. Por los motivos anteriores es necesario describir a mayor detalle la personalidad para comprender su relación con el CN.

## **CAPÍTULO II PERSONALIDAD**

Es de gran importancia estudiar la personalidad para la psicología porque en primer lugar permite entender las razones o motivos que hacen actuar, opinar, sentir ante determinada situación. En segundo lugar, integra en un solo concepto los conocimientos que podemos adquirir por separado de una persona, como son la percepción, la motivación, el aprendizaje, etc. En tercer lugar, el estudio de la personalidad aumenta la probabilidad de predecir con mayor exactitud la conducta de un individuo. Por último, nos ayuda a conocer cómo se interrelacionan los diferentes factores que integran la personalidad (Cueli, Reidl, Martí, Lartigue, y Michaca, 1999)

En contextos laborales, es importante el estudio de la personalidad debido a que predice la conducta de los trabajadores (García, Moreno y Rivero 2013) y se relaciona con el rendimiento laboral (Rocano y Fonseca 2012), la satisfacción, el compromiso organizacional, accidentes laborales y ausentismo (Puentes y Pulido 2010); factores que brindan una explicación de comportamientos laborales (Barrick & Ryan, 2003).

### **2.1 Orígenes y definiciones**

Morales (2004) explica que las investigaciones generales sobre la descripción de la personalidad aparecen con Galton, quien intentaba observar y evaluar principalmente características y conductas de las personas para destacar las diferencias individuales, estos primeros sucesos son del siglo XIX.

La personalidad procede del término latino *persona*, y, cuando el término es usado por psicólogos es referido a algo más al papel que representan las personas en el mundo (Feist, J. y Feist, G. J. 2007).

Actualmente, los autores enfocados al estudio de la personalidad no concuerdan en una sola definición debido a su complejidad y a que se tienen diferentes perspectiva de estudio (Cohen & Swerdlik, 2006; Feist & Feist, 2007). En este apartado se señalan algunas de ellas, concluyendo con la que se apega mayormente al presente estudio.

Allport (1961, citado en Carver & Scheier, 1997) menciona que la personalidad es uno de los conceptos más abstractos de nuestro lenguaje y que existen múltiples disciplinas intentado darle un significado. La definición que el autor propone está basada en la síntesis de varios significados que se le han dado al concepto de personalidad en psicología y ha sido de las más trascendidas, dado que se puede encontrar en la mayoría de los libros sobre personalidad, “*Personalidad es la organización dinámica, dentro del individuo, de los sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos al ambiente*”(Allport, 1937b, p.48, citado en Cloninger, 2003).

La personalidad son “patrones y características habituales de la conducta de un individuo y se expresan en actividades y actitudes físicas y mentales; características individuales distintivas de una persona, consideradas de manera colectiva” (McKechnie 1983 p. 2 citado en Frager & Fadiman, 2010).

La definición que converge mejor con el presente estudio, es la de Feist & Feist (2007), definiendo la personalidad como “un patrón de rasgos relativamente permanentes y de características singulares que confieren coherencia e individualidad al comportamiento de una persona...”(p.4), dentro de esta definición encontramos que los rasgos son vistos como contribuyentes a las diferencias de comportamiento. Los rasgos tienden a ser individuales, comunes a todos los miembros de un mismo grupo, pero el patrón es diferente

para cada individuo, por ello podemos sustentar que cada persona es única e irreplicable, aunque es posible que las personas en ciertos “rasgos” sean muy parecidos pero el patrón de conducta será el determinante para que un individuo no se encuentre repetido en ningún otro lugar (las personalidades son únicas). La coherencia es referida a lo largo del tiempo de este comportamiento y también a la estabilidad de este mismo, pero en distintas situaciones.

## **2.2 Personalidad en relación con el comportamiento organizacional**

Contar con el mejor personal y más compatible con la organización parece ser cada vez más uno de los aspectos fundamentales para la gerencia de recursos humanos, por lo tanto, esta se debe prestar atención al análisis de la personalidad, habilidades y competencias de los candidatos, así como al impacto dentro de la organización, buscando que los futuros empleados encajen con los propósitos de las mismas.

Los seres humanos nacemos con una serie de características personales, éstas pueden ser afectadas e influidas por el medio social. En las empresas también existe esta fuerza moldeadora de la conducta individual y grupal, ésta se traduce en comportamientos observables, en este sentido existen individuos que podrían encajar mejor en cierto tipo de organizaciones o se puede pensar en organizaciones que moldean la conducta de sus empleados por las normas y reglas impuestas.

Por lo anterior, la personalidad dentro de las organizaciones ha sido una variable muy cuestionada respecto a si es posible relacionarla con el comportamiento organizacional, en respuesta a esto se han hecho algunas investigaciones tratando de

comprobar dicho dilema, por ejemplo, Furnham (1992, citado en Furnham, 2001), desarrolló lo que él llamó modelo de investigación diseñado para trabajar en esta área.

Furnham (2001) menciona: “se ha demostrado (estadísticamente) que los rasgos de personalidad se relacionan con resultados del desempeño laboral evaluado” (p. 151). El autor también señala la relación entre las dos variables, la cual es bidireccional. Los factores de la personalidad determinan en cierta medida los comportamientos relacionados con el trabajo (modelo predisposicional). Por otra parte las variables organizacionales y ocupacionales moldean y recompensan selectivamente el funcionamiento de la personalidad (modelo de socialización) (Furnham, 2001, p. 151).

Por tanto, la relación entre la personalidad y el comportamiento, vinculado con el resultado del trabajo es indirecta y multicausal, por lo que estas variables están relacionadas, aunque existen muchos otros factores que juegan un papel importante (Figura 4).



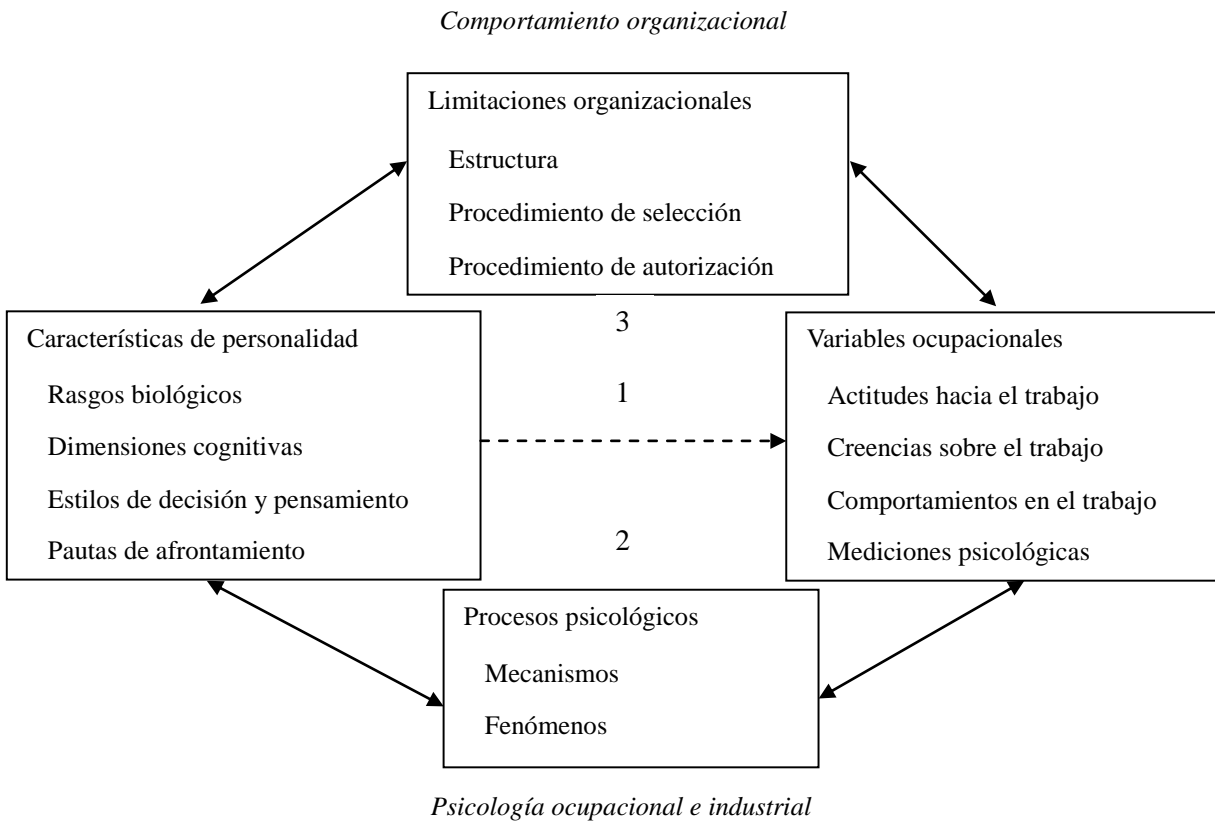


Figura 4. Fuente: Furnham (1992), *Personality at work* (citado en Furnham, 2001, p. 152, *Psicología organizacional*).

De igual manera Barrick y Ryan (2003) en su libro *Personality and Work: Reconsidering the Role of Personality in Organizations*, parten de la idea de que todos tenemos una personalidad y ésta afecta nuestro desarrollo en el trabajo. Cabe destacar que esta proposición es aceptada ampliamente por psicólogos, asesores y trabajadores. Por tanto se menciona la importancia del estudio de la personalidad dentro de los contextos laborales y de tal forma el marcado interés que debe detonar el campo de la psicología industrial organizacional en dicha variable y su influencia en el trabajo.

En términos generales, los diferentes rasgos de la personalidad no pueden predecir del todo el comportamiento de las personas en las organizaciones, menos si se piensa en



evaluar la personalidad como un elemento directo predictor de comportamiento, sin embargo, es posible tomarla como una variable moderadora. No se puede negar que los rasgos pueden predecir el comportamiento pero se debe ser cauteloso, principalmente con las pruebas de personalidad, adicionalmente se deben considerar otros factores que pueden influir en el comportamiento (Furnham, 2001).

### **2.3 Teorías de personalidad en el contexto laboral**

Ya se ha mencionado la personalidad como una variable de estudio en diferentes ámbitos, en el presente trabajo se desarrollará bajo la línea organizacional, por tanto, solamente se describen de forma breve algunas teorías, mismas hayan servido de referente en contextos laborales para evaluar o medir los rasgos o características de personalidad de trabajadores. Se inicia con una breve explicación de qué son las teorías y su finalidad.

Una teoría según Cueli et al (1999), debe describir cuáles son los hechos más importantes para comprender y qué clase de relación entre estos hechos es más significativa para originar una comprensión, pues implica diversos significados que están basados en escritos filosóficos y científicos.

Por otro parte y precisando lo anterior, Frager y Fadiman (2010) mencionan que una buena teoría en relación a la personalidad debe contener por lo menos tres aspectos: *verificabilidad*, es decir, se pueda comprobar, *exhaustividad* (que pueda ser aplicable a distintas poblaciones) y el último aspecto son las *aplicaciones*, referida a la utilidad práctica. A pesar de todo esto, los autores también hacen énfasis en que no existe una verdad única, refiriéndose, como muchos otros autores, a que no existen buenas y otras malas teorías, pues más bien depende del área o enfoque del caso específico para definir

que teorías son más adecuadas, de tal forma se pueden tomar varias teorías sustentando mejor el estudio.

Dentro del contexto organizacional, los psicólogos del trabajo han optado por describir y evaluar a las personas en el trabajo de una manera profunda y luego conocer los rasgos que reaccionan con determinados comportamientos ocupacionales y buscan también las razones causales (Furnham, 2001). Lo anterior es posible mediante las teorías de los rasgos con el objetivo de evaluar los rasgos mayores, algunas de ellas se describen a continuación.

### **Teoría de Eysenck: extraversión, neurosis y psicosis**

En un acercamiento, Eysenck hizo una clasificación de la personalidad mediante el análisis factorial de las diferencias biológicas de las personas (Eysenck, 1967).

Otro autor, como Furnham (2001), menciona a esta teoría como una de las más refinadas de los rasgos de la personalidad, pues demuestra su fundamento psicofisiológico y establece los tres factores relacionados con el comportamiento social: extraversión, neurosis y psicosis. A pesar de que esta teoría ha sido mayormente aplicada en áreas sociales y educativas, en los últimos años se ha demostrado no sólo su aplicación sino también su validez en el contexto laboral (Furnham, 2001).

Eysenck mencionó a los rasgos como “factores disposicionales que determinan nuestra conducta regular y persistentemente en muchos tipos de situaciones diferentes” (Eysenck, 1985, citado en Carver & Scheier, 1997), con lo mismo se establece que los rasgos no son algo estable, por el contrario, dependen de cada persona y además de cada situación.

En su teoría Eysenck (1985, citado en Carver & Scheier, 1997), incluye tres dimensiones o factores básicos de la personalidad; el primer factor o dimensión es la extroversión/introversión, tal factor fue propuesto bajo las investigaciones que derivaron de las diferencias en los procesos de excitación e inhibición del sistema nervioso. Los extrovertidos tienen un sistema nervioso más fuerte y mayor excitación social que los introvertidos, en cambio estos últimos con tendencia a evitar a la gente (Eysenck, 1967 citado en Bischof, 1973). Este factor se caracterizaría por englobar personas sociables y muy activos, y otro grupo que tienden a socializar poco, es decir menos activos. El segundo es el neuroticismo y está relacionado a individuos ansiosos, deprimidos, tensos, irracionales, tímidos, tristes, con baja autoestima y además sentimientos de culpa. El tercer factor es el psicoticismo, personas relacionadas con la hostilidad, impulsividad, egocentrismo, creatividad, rigidez y poca empatía (Eysenck, 1990).

Se destaca a las personas introvertidas por ser más sensibles al dolor que las extrovertidas, además, se fatigan y aburren con más facilidad. En relación al trabajo, las personas extrovertidas prefieren profesiones que impliquen interactuar con los demás, por el contrario, los introvertidos se inclinan por profesiones más solitarias. Los extrovertidos buscan la diversión en sus rutinas de trabajo a diferencia de los introvertidos; también las personas extrovertidas son más sugestionables que las introvertidas (Furnham, 2001).

Esta teoría ha tenido resultados muy favorables para analizar la relación que existe entre estos rasgos y los comportamientos relacionados con el trabajo (Furnham, 2001).

### **2.3.2 Patrón de conducta Tipo A (PCTA)**

Como tal el Patrón de Conducta Tipo A (PCTA) fue conceptualizado por primera vez por Friedman y Rosenman (1959) definiéndolo como un complejo de acción-emoción, donde

las personas presentan las siguientes características: impulso continuo para lograr metas autoseleccionadas pobremente, intensa inclinación a competir, deseos persistentes de reconocimiento, implicación en muchas y variadas tareas sujetas a fechas límite, propensión a acelerar la realización de dichas tareas y una alerta física y mental extraordinaria. Posteriormente Friedman y Rosenman en 1974 confirman lo anterior, cuando observaron a sujetos de estudio con insuficiencias coronarias y que se comportaban de una manera parecida en muchos sentidos “eran extremadamente competitivos, lograban casi todo lo propuesto, eran emprendedores, agresivos, nerviosos, impacientes e inquietos” a estas personas se les describió como sujetos con personalidad tipo A.

### **2.3.3 Patrón de conducta tipo B (PCTB)**

En un principio se creía que el PCTB era lo contrario al PCTA, debido a que presentaban características opuestas, posteriormente, cuando se comenzó a estudiar el PCTC se definió como el polo opuesto pero al patrón de conducta tipo A, y por ende, el patrón de conducta tipo B fue diferenciado como un punto medio entre el A y el C. Mientras los individuos tipo A son descritos como impacientes y los C como pasivos, los individuos más relajados se describieron con tipo B, estos últimos estaban relacionados con menos riesgos a sufrir algún padecimiento cardíaco.

Los individuos con PCTB tienden a ser más relajados, no sufren la urgencia del tiempo ni la impaciencia, tienden a trabajar con más calma, lo cual no indica que hagan las cosas mal, ni a destiempo, no experimentan sentimientos de hostilidad ni la necesidad de impresionar a los demás con sus logros si la situación no lo merece, en general, pueden trabajar sin nerviosismo, relajarse sin sentirse culpables y mucho más cautelosos (Friedman & Rosenman, 1974).

### **2.3.4 Patrón de conducta tipo C (PCTC)**

En 1985 Greer y Watson (Citados en Anarte, López, Ramírez & Esteve, 2000) proponen un modelo psicobiológico hipotético, al cual denominan Tipo C. Este aparece como característico de pacientes con cáncer y encuentran supresión de emociones (especialmente el enojo) y conformismo-complacencia. Temoshok y Heller, (1983, citados en Amaya, Gordillo Restrepo-Forero (2006) describen el patrón de conducta tipo C como cooperativo y apacible, no asertivo, paciente, inexpresivo en cuanto a emociones negativas y sumiso con las autoridades externas.

La idea de que el cáncer esté relacionado de alguna forma con el estrés, enojo u otros factores meramente psicológicos no es precisamente actual, radica en la antigüedad de la historia de la medicina hace miles de años, por ejemplo, Galeno fue uno de los primeros en relacionar el cáncer con la melancolía, posteriormente hubo investigaciones hablando de un mayor riesgo de desarrollar cáncer después de crisis vitales como el estrés y depresión (Amaya et al., 2006).

Además de Galeno, quizá de las aportaciones más importantes sobre el PCTC es la que realiza Temoshok (1987) al proponer un modelo procesual de estilo de afrontamiento y cáncer, bajo la respuesta que las personas llegan a tener ante situaciones estresantes. El autor propone tres factores psicobiológicos fundamentales para el desarrollo del cáncer: el primero es el estilo de afrontamiento tipo C, el segundo referido a la expresión emocional, y el tercero al desamparo/ desesperanza (p.545; así mismo, puede presentarse sólo uno o los tres factores.

Anteriormente se mencionaron algunas de las características que envuelven a las personas encontradas en el Patrón de Conducta Tipo C (PCTC), pero al igual como en el

Patrón de Conducta Tipo A (PCTA), la hostilidad es considerada como el factor realmente perjudicial para desencadenar una enfermedad, pues hay algunos rasgos originando un mayor riesgo de sufrir cáncer en el PCTC como la inhabilidad para expresar las emociones evidentemente negativas, por ejemplo la ira (Cox & MacKay, 1982 citado en Amaya et al., 2006). Algunas personas quizá tendrán la habilidad de expresar sus emociones pero será inadecuada, y es posible que sea porque no tienen un manejo adecuado de ellas.

Entonces se observa como en ambos rasgos de conducta (PCTA y PCTC) las emociones juegan un papel importante, una hipótesis originada es que el buen manejo de las emociones reduce la posibilidad de padecer enfermedades, como es el caso del PCTB. Se contempla claramente como las emociones están ligadas a la parte afectiva de los individuos, así mismo se plantea en el capítulo de afectividad de este trabajo.

## **2.4 Medición de la Personalidad**

La personalidad es una variable que a lo largo de los años ha sido investigada por la psicología, por tanto, existen múltiples teorías, modelos e instrumentos que la sustentan.

Horrocks (1964) mencionó la existencia de más de 200 tests estructurados y objetivos utilizados para medir la personalidad, esto quiere decir que actualmente se cuenta con una amplia gama de posibilidades para su estudio, pero la situación se complica cuando se comienza a definir las variables del estudio, pues es debido a éstas en las que se debe pensar en seleccionar un instrumento adecuado para evaluar la personalidad, ya que por más que existan tantas pruebas, no todas están validadas para poblaciones en general.

En este apartado se muestran algunos de los instrumentos mayormente utilizados para medir la personalidad.

## **La personalidad mediante pruebas proyectivas**

Este tipo de pruebas son directas y básicamente utilizan estímulos que pueden ser percibidos de diversas maneras, de tal forma permiten proyectar los conflictos inconscientes, defensas, motivaciones y rasgos de la personalidad (Megargee, 1971).

Algunos ejemplos de este tipo son:

El test de Rorschach o mejor conocido como la prueba de las manchas de tinta, consta de 10 tarjetas, se le van mostrando al individuo una a la vez y se le pide que indique lo percibido en la figura u objeto que está observando.

Thematic Apperception Test (TAT), también son tarjetas, pero con representaciones en blanco y negro, la indicación para el individuo es desarrollar una historia relacionada a cada una de las tarjetas.

Los dibujos son otra herramienta utilizada para evaluar la personalidad, ejemplos de estas pruebas son el dibujo libre, dibujo de la figura humana, dibujo de la familia, etc.

En general las pruebas proyectivas tienen algunas limitaciones, por ejemplo, toman mucho tiempo en la aplicación y son costosas, no son tan confiables en el sentido de que las interpretaciones de los comportamientos pueden variar de un examinador a otro. Además, cuando se administran en contextos laborales se corre el riesgo de que los individuos no solamente respondan de la forma en que piensan, sino de la que se espera o lo deseable, buscando con ello, una aprobación en lugar de una evaluación. En general se piensa tienen poca confiabilidad y validez a diferencia de las pruebas psicométricas.

## **La personalidad mediante los rasgos**

En su mayoría, las pruebas psicométricas están enfocadas a evaluar características o rasgos de la personalidad en los individuos, la razón quizá es que las personas son similares en algunas dimensiones, pero distintas en otras. Así aparece el enfoque de tipos y rasgos de personalidad, lo cual no implica que se ignoren las cuestiones de cómo se desarrolla la personalidad y sus funciones pero se centra mayormente en identificar la estructura y características de la personalidad (Worchel y Shebilske, 1999). Estos mismos autores mencionan que el enfoque de rasgos es conocido en primer lugar porque sostiene que la personalidad puede ser medida, en segundo lugar porque se considera que una persona puede ser descrita en base a rasgos, y en tercer lugar porque el enfoque de rasgos ha promovido estudios de interés dirigidos a la identificación y medida de diversos rasgos.

Gordon Allport (1961, citado en Carver & Scheier, 1997) fue uno de los primeros defensores del enfoque de los rasgos mencionando que los rasgos eran los elementos básicos de la personalidad. Según Worchel y Shebilske (1999) Allport identificó más o menos 17,953 palabras inglesas que describen rasgos personales, pero para muchos investigadores de la personalidad esto fue demasiado, por tanto, en los siguientes estudios se dedicaron a reducirlos.

### **Modelo de Hans Eysenck**

Este autor ofrece otro modelo de personalidad, pero basado en solamente tres dimensiones, en él también se analizaron otros factores como los orígenes de la personalidad, tratando de conectar esto último con características innatas, además mencionó que dos tercios de nuestra personalidad pueden conectarse a factores biológicos (Eysenck, 1982, citado en Worchel y Shebilske, 1999).



## **La personalidad mediante pruebas o cuestionarios**

La personalidad es una variable que, como ya se mencionó anteriormente, ha sido estudiada desde ya varias décadas atrás y se tienen diferentes pruebas que han servido para su medición. A continuación se mencionarán algunos de manera muy breve, relacionadas a contextos laborales y se finaliza el apartado con las pruebas que se utilizaron en este estudio.

### **Prueba 16PF de Cattell**

Aun cuando Cattell define la personalidad en 16 dimensiones, para algunos investigadores continúan siendo muchos factores (Worchel y Shebilske, 1999), no obstante, Furnham (2001) menciona que quizá es una de las pruebas de personalidad más famosas que han sido aplicadas dentro de un ambiente industrial, organizacional y ocupacional. La prueba tiene ventajas como ser muy completa en cuanto a las dimensiones de personalidad, porque se basa en la evaluación funcional de estructuras de personalidad y además las evaluaciones se relacionan con un cuerpo organizado e integrado de información práctica y teórica en el campo de la educación clínica y la psicología industrial.

### **Cinco Grandes Factores de Personalidad (Big Five)**

Después del modelo de Cattell, el modelo de personalidad de los cinco grandes se ha convertido en uno de los modelos más aceptados. Ya que este reduce la personalidad a un número de dimensiones manejables, además de que en las investigaciones realizadas con este modelo indican que a pesar de las diferentes culturas estas cinco dimensiones pueden predecir una amplia variedad de conductas (Worchel y Shebilske, 1999).

El modelo de los "Big Five", o cinco grandes factores de personalidad (energía o extraversión, amabilidad o agrado, tesón, estabilidad emocional o neurotismo, y apertura mental o apertura a la experiencia) (Digman, 1990; John, 1990; John, Angleitner y Ostendorf, 1988, citados en Lussier y Achua, 2005), se propone como un intento de mediación y unificación entre los distintos puntos de vista existentes. Probablemente sea el modelo de personalidad más utilizado en el ámbito organizacional, aunque lo ha sido sobre todo en los estudios en el desempeño (Barrick y Mount, 1991) y bastante menos en la investigación sobre el bienestar laboral. En la selección de personal, se estima la personalidad como el segundo factor en importancia después de la inteligencia, y el modelo de los Big Five se ha venido utilizando frecuentemente para la evaluación de la personalidad de los candidatos a un puesto.

### **Minnesota Multiphasic Personaliti Inventory (MMPI)**

Una de las escalas que se utiliza con mayor frecuencia para evaluar la personalidad, fue diseñada para ayudar en el diagnóstico de desórdenes psicológicos. Cuenta con 500 reactivos y 10 escalas, siendo que cada una mide un desorden distinto (Megargee, 1971). Esta prueba es de las más comunes en las organizaciones y en otros contextos por su generalidad.

### **California Psychological Inventory (CPI)**

El inventario psicológico de California es similar al Minnesota en la forma y elaboración, pero a diferencia del otro, este tiene como objetivo la evaluación de la cultura de la gente (Megargee, 1971). Worchel y Shebilske (1999) mencionan que fue elaborado para medir tendencias más "normales", por ejemplo, la sociabilidad, logros, dominancia y la madurez.

### **Cuestionario de Actividad de Jenkins (Versión JAS-20)**

Denominado como la Escala de Actividad de Jenkins, para medir el patrón de conducta tipo A (PCTA), con 27 ítems divididos en tres dimensiones:

Impaciencia/Hostilidad, se refiere a la urgencia temporal en las actividades que realiza la persona.

Competitividad, relacionado al constante afán de destacar en sus tareas, ignorando lo que pudiera interferir para llegar a la meta que se pone el individuo.

Sobrecarga laboral, describe a personas que se sienten agobiadas y además se consideran muy ocupadas por su trabajo. Puntuaciones altas indican PCTA y puntuaciones bajas estarían mayormente relacionados al PCTB.

### **Cuestionario de Patrón de Conducta Tipo C (PCTC)**

Por otra parte, para medir la personalidad también se utilizará el Cuestionario de Patrón de Conducta Tipo C (PCTC), que fue desarrollado por López, y Cols. (2002) con 26 ítems y que en 2006 fue validado por Amaya, Gordillo y Restrepo-Forero. Este cuestionario contiene cinco dimensiones:

- *Represión emocional* nos refiere a la inhibición de la expresión de emociones consideradas socialmente como negativas.

- *Control emocional* mide el grado en que los individuos utilizan la razón y la lógica para evitar emociones socialmente consideradas como negativas.

- *Comprensión* valora el grado en que las personas intentan ponerse en el lugar de los demás y entenderlos a pesar de sentir emociones negativas suscitadas por los mismos.

- *Racionalidad* se refiere al uso de la razón y la lógica como modo general de enfrentarse al mundo.

- *Necesidad de armonía* muestra la inclinación del individuo a velar por el equilibrio en sus reacciones interpersonales.

Otras formas de evaluar la personalidad es mediante las entrevistas y la observación en contextos naturales (evaluación conductual), el problema de estas técnicas es que son costosas e implican mayor tiempo.

## **2.5 Estudios sobre los Patrones de Conducta**

A pesar de que el interés del estudio de la personalidad ha abierto más camino en el enfoque clínico, en las últimas décadas ya se ha hecho presente en el ámbito laboral, esto debido quizá al papel que el trabajo representa en la vida de las personas.

Algunos estudios han servido de referencia para ir delimitando las características principales de los patrones de conducta; por otro lado han apoyado a encontrar la relación entre los patrones de conducta con factores directamente de los ambientes laborales o individuales, por ejemplo, en 1984, Matteson, Ivancevich y Smith demostraron que el PCTA se relacionaba positivamente con la productividad pero negativamente con la satisfacción, cuatro años más tarde, Chusmir y Hood (1988) destacaron el PCTA asociado significativamente con la necesidad de logro, autonomía y poder, así con el compromiso en el puesto. La relación con la satisfacción laboral fue negativa .

Por otra parte, Jarnal y Baba en 2003 resaltaron la relación significativa entre en PCTA con el compromiso organizacional, estrés laboral, satisfacción, motivación e incluso problemas de salud.

Tampoco se puede dejar de lado los estudios que se relacionan con variables sociodemográficas, pues son indicadores de éxito o fracaso, de acuerdo a los patrones de conducta que manifiesta el trabajador, tal es el caso del estudio de Mettlin (1976), quien realizó estudios con trabajadores de distintos contextos laborales. En sus resultados se observó la relación significativa entre el PCTA y el salario, la categoría o tipo de puesto. A diferencia de este autor, Padilla, Peña y Arriaga (2006) no encontraron diferencias significativas entre el tipo de personalidad y el puesto. Otro dato significativo fue que las mujeres tienden a tener rangos más elevados de carga laboral que los hombres.

En relación a los variados estudios realizados con la personalidad tipo A destacados hacia las características individuales se pueden describir algunas conclusiones como las siguientes:

Según Blumenthal et al. (1980) los individuos con esta personalidad son más sensibles, por tanto, responden positivamente a las recompensas.

Price (1982) menciona que como los individuos con personalidad tipo A están de prisa y tienen urgencias de tiempo, trabajarán más rápido, pero en consecuencia cometerán más errores que los trabajadores tipo B. Según este mismo autor, las personas tipo A también trabajarán más arduamente, por tanto, sufren más tensión, pasan por alto malestares menores, en consecuencia, cuando en verdad se enferman sufren padecimientos mayores. Por otra parte, también tienden a estar más comprometidos y a desempeñarse para lograr los objetivos de la organización.

Hooker, Blumenthal y Siegler (1987) observaron como los sujetos tipo A tienden a ser más agresivos y hostiles con los demás, lo cual los hará más difíciles de manejar.

Hallberg, Johansson y Schaufeli (2007) en uno de sus estudios sobre el PCTA relacionado a burnout y engagement, encontraron que se ligan de manera positiva o no toxica con la dimensión de competitividad, a diferencia de la dimensión de impaciencia/hoetilidad que sí presentó niveles tóxicos o negativos para la salud de los trabajadores. Lo anterior podría tener amplia relación con lo que encontraron Ward y Eisler, (1987), en que los individuos con personalidad A se imponen a sí mismos estándares de desempeño elevados, pero además, se los imponen a sus compañeros, aunque en muchas ocasiones no logran cumplirlos.

Más recientemente se han publicado resultados de estudios acerca de la personalidad tipo A y el estrés como factores de aumento en los accidentes cerebrovasculares (ACV), y se indica que existe amplia relación. Así concluyen en que es muy probable que la rabia y la hostilidad asociadas con las personalidades tipo A sean lo que contribuye a los riesgos cardiovasculares. También se hace énfasis en la importancia de tomar medidas para reducir los niveles de estrés, lo cual ayuda a compensar los riesgos de los accidentes antes mencionados (Mann, 2012).

En conclusión, se resalta que es muy probable que los individuos con personalidad tipo A sufran estrés pero que además tienen la capacidad de generarlo también en los demás, por tanto, ha surgido la idea de buscar factores que puedan predecir no solo el estrés y tensión en ambientes laborales, sino fuera de él. Es necesario seguir indagando de qué forma se podría contrarrestar lo negativo de esta personalidad, ya que impacta en el trabajador y repercute en los demás.

Por otra parte, el PCTC ha presentado mayor estudio en áreas de salud, pero muy poco avance en otras áreas como la psicología en contextos laborales. Desde sus inicios, en 1980, Morris y Greer mencionan el PCTC en relación a la marcada contención emocional que padecen pacientes de cáncer de mama.

Posterior a esto, muchos autores comienzan a relacionarlo con cáncer, tal como fue señalado en el estudio longitudinal de Grossarth-Maticek, Bastiaans y Kanazir(1985) sobre una muestra de Yugoslabos, donde encontraron muertes por cáncer y todos tenían altos puntajes en Racionalidad/Antiemocionalidad (R/A), un factor relacionado con la supresión de la agresión de las personas evitando así la descarga emocional y la expresión de emociones negativas.

Otro aspecto ampliamente relacionado al PCTC ha sido la poca o falta de expresión emocional, es decir, en los estudios ha sido una característica común encontrar que las personas con PCTC tienden a tener dificultades para expresar sus emociones, ya sean percibidas como positivas o negativas, un ejemplo claro de ello son los estudios de Temoshok y Heller (1983, citados en Amaya et al, 2006) y Grossarth-Maticek y Eysenck (1990), quienes destacan que estos individuos reprimen la expresión de las emociones y son inhábiles para manejar el estrés interpersonal lo que produce altos niveles de cortisol y así adquieren ciertas enfermedades.

Como se observa, los patrones de conducta representan un factor de riesgo para la salud, tal riesgo deriva del manejo de la expresión emocional y los efectos fisiológicos que conlleva, en ambos patrones de conducta (PCTA, PCTC) si la expresión es acentuada o si

no se permite tal expresión (Amaya et al, 2006; Grossarth-Maticek y Eysenck, 1990; Greer & Watson, 1985).

Después de haber profundizado en algunas dimensiones generales de la personalidad, se continuará con la parte afectiva, pues tiene relación con la forma en que las personas se conducen, y esa conducta dependerá al mismo tiempo de las características o patrones de cada individuo, así, Purnamaningsih (2017, p.58) menciona “las emociones tienen muchas funciones importantes en nuestra vida, como en relación de comunicación interpersonal y salud”...además ” la personalidad puede predecir las estrategias de regulación emocional”, así entonces, es importante contemplar el rol de la afectividad cuando se habla de personalidad o rasgos.



### CAPÍTULO III AFECTIVIDAD

La afectividad es un tema que ha cobrado importancia para las organizaciones pues se reconoce que ninguna persona permanece aislada ya que interactúa en mayor o menor medida con otras personas. Los sentimientos, emociones, estados de ánimo que tiene cada trabajador en su vida diaria tiene impacto en esas interacciones con los otros y en los resultados de su trabajo (Feldman y Blanco 2006).

La indagación de este constructo, tiene poco tiempo de estudio en el área organizacional debido a que se considera que es un término que no se lleva con el manejo racional que da en las organizaciones o al menos eso se espera y por tanto, se deben dejar de lado los sentimentalismos o no actuar por las emociones. Los sentimientos se consideran inasibles, irracionales y perturbadores, admitimos que deben eliminarse en lo posible de cualquier "pensamiento objetivo" Ciompi (2007).

Sólo se puede evidenciar la afectividad en la relación con otro u otras personas, es una necesidad primaria del ser humano (Barrull, Gonzalez y Marteles, 2000) y está presente desde el nacimiento hasta la vejez y desborda el dominio interpersonal. Los seres humanos además de amarse entre sí-que lo hacen- también proyectan sus afectos, intereses y pasiones a muchos otros campos o dominios no humanos (De Zubiría, 2007, p.112 citado en Nuñez, 2012, p. 11)

La importancia de su estudio para las organizaciones surge dado el ambiente cambiante que se vive tanto dentro como fuera de las organizaciones y que lleva a que los

trabajadores tengan diferentes afectos, estados de ánimo y emociones que se reflejarán en las interacciones y trabajo de las personas (Velasco, Navarro & Rueff-Lopes, 2017).

### **3.1 Definiciones y enfoques de Afectividad**

La afectividad fue definida como la vida de las emociones, se puede decir que afectividad es sinónimo de las emociones de un individuo (Gattegno, 1962). Este mismo autor señala que entonces la psicología de la afectividad es “la descripción de las emociones y su asociación en sentimientos” (p.24). Consiste en “la tonalidad o el color emotivo que impregna la existencia” (Echebarría & Páez, 1979, p. 43; Páez & Adrián, 1993, p. 53, citados en Fernández, 1994, p. 89), cuando hablan de “color” se refieren a la intensidad de la emoción. “La afectividad pertenece al mundo de las formas; *un sentimiento es una forma*” (Fernández, 1994, p. 95).

En un ambiente organizacional la afectividad se expresa con señales como una sonrisa, el saludo cordial, promesas de apoyo o ayuda a otros y que por ello hacen sentir seguro al otro.

Esta variable se ha estudiado desde diferentes enfoques entre los cuales destacan el psicoanalítico que dice que “los afectos son señales ubicadas en el yo. Como señales, los afectos funcionan inconscientemente, como una capacidad intuitiva y cumplen una función reguladora (Emde, 1998).

Desde el enfoque biopsicológico, se indica que: reconocer que lo que experimentamos como afecto son todos los actos (hechos, comportamientos) por los cuales una persona ayuda a otra, de la forma que sea, proporcionándole protección y conocimientos, resolviéndole problemas, apoyándole en los momentos difíciles, etc.,

habremos dado un paso de gigante hacia la comprensión y el dominio de los fenómenos afectivos (Barrull, González y Marteles, 2000, párr. 27).

La afectividad, se considera que tiene dos dimensiones independientes: *afecto positivo* que incluye todos aquellos estados afectivos con valencia positiva como alegría, entusiasmo, enamoramiento; y *afecto negativo* que también es concebido como dimensional e incluye los estados afectivos negativos tales como tristeza, ira, miedo, ansiedad (Padrós, Soria-Mas & Navarro, 2012). Contreras, Barbosa y Espinosa (2010) indican que la afectividad positiva es una predisposición relativamente estable a experimentar emociones favorables y que esto lleva a una sensación de bienestar personal y social, que desencadena una sensación de energía y entusiasmo y un compromiso agradable con el entorno, mientras que un bajo nivel de afectividad positiva refleja fatiga, cansancio mental y físico.

En el estudio de la afectividad es importante considerar que los avances sobre este constructo requieren de mayor apoyo teórico pues en muchas investigaciones se le usa como sinónimo de “emociones”. Rosenberg (1998) indica que el *afecto* incluye los sentimientos, preferencias, emociones, humor o tono afectivo y rasgos afectivos mientras que la *emoción* se da como consecuencia de un evento y es intensa. El *humor*, es un estado afectivo fluctuante, no relacionado con un estímulo identificable, menos intenso, más global, difuso y duradero (Padrós, Soria-Mas & Navarro, 2012).

### 3.2 Regulación afectiva

En el presente estudio se tomará en cuenta la regulación afectiva, referida a la modificación de los estados de ánimo (da Costa, Páez, Oriol y Unzueta, 2014) y este aspecto se evidencia en el comportamiento de los trabajadores.

Otro proceso vinculado a la afectividad es la regulación emocional donde según Company, Oberest y Sánchez (2012, en da Costa et al., 2014) hacen referencia a la modificación de los componentes de la experiencia emocional, respecto a su frecuencia, forma, duración e intensidad.

La regulación afectiva y la emocional son constructos que se han estudiado bajo líneas similares, pues ha costado mucho su definición o delimitación, por ello es importante señalar definiciones de sus dimensiones o componentes que forman dicha variable, además de teorías o modelos que han servido de referencia para su estudio.

Morris y Reilly (1987, en Company, Oberst, & Sánchez, 2012) en cuanto a la regulación afectiva, diferenciaron entre el afrontamiento dirigido a la acción, cambios afiliativos, modificación del significado del problema y manejo del estado de ánimo. Por otra parte, algunos autores como Parkinson y Totterdell (1999, citados en Company, et al. 2012), distinguen entre las estrategias conductuales, las cuales implican marcharse de la situación, relajarse, etc. (acción física), y las estrategias cognitivas, las cuales implican pensar en otra cosa, reevaluar la situación, etc. (acciones de tipo mental).

Larsen y Prizmic (2004, citados en Company, et al. 2012) describieron más o menos veinte formas de regulación orientada a disminuir la afectividad negativa y aumentar la

positiva; se destaca esto como sustento de que es posible regular la afectividad dentro del ambiente laboral ya que es lo que se pretende hacer dentro del estudio.

### **3.3 Las actitudes como regulador de la afectividad**

Blum y Naylor (1976) mencionaron que las actitudes son el resultado de las relaciones que se sostienen con miembros de la familia, amigos, maestros, vecinos e inclusive consejeros religiosos. Estos autores también señalan que, así como es bien sabido que para la formación de la personalidad contribuyen en gran parte los padres y los hermanos, de igual forma ellos fomentan la formación de actitudes. Las actitudes que se tienen hacia cualquier cosa son resultado en gran medida, de la aceptación o rechazo de la persona. Continuando con estos autores, las actitudes tienen una estrecha relación con la conducta, aunque la actitud no siempre predice el cómo se comporta la persona, ya que las actitudes pueden ser modificadas como resultado de nuevas experiencias de aprendizaje.

El comportamiento humano comprende dos aspectos fundamentales (Díaz, 1996 citados en Blum y Naylor, 1976): el primero son las características y necesidades de la persona, donde se refiere principalmente las creencias, la personalidad, los conocimientos, las habilidades, las actitudes, etc. (un aspecto dirigido a lo interno o propio del individuo); el segundo aspecto son los acontecimientos, las influencias y presiones del medio social. Si se dirige la mirada directamente a un entorno laboral, se observa que los empleados tienen un conocimiento de cómo se espera que se comporten o respondan a ciertas situaciones.

Pero estos solamente son ideales dentro de las organizaciones y claro que el trabajador va a procurar coincidir con ellos ya que de otra forma corre el peligro de perder su empleo, pero, ¿no esto aludiría a individuos robotizados? Generalmente algunos

directivos piden a sus trabajadores que sus problemas los dejen en su casa, ya que a la empresa va a trabajar, pero los problemas, las alegrías son parte del individuo y por más que idealmente se busque que se desprenda de ellas, no lo va a conseguir.

Según Robbins (1999) las actitudes son enunciados de evaluación, y pueden ser favorables o desfavorables acerca de los objetos, personas, situaciones, entre otros, y reflejan el sentir del individuo sobre algo.

### **3.4 Las emociones**

Paez y Carbonero (1993) indican que el afecto se divide en emociones, estados de ánimo y evaluaciones afectivas. Los estados de ánimo son de baja intensidad con escaso contenido cognitivo o sea que no tienen una sola causa específica y actúan de forma difusa. La emoción sí se asocia a situaciones específicas, con menor duración temporal, mayor intensidad afectiva, tiene un estado cognitivo que sirve de señal a situaciones particulares.

Echebarría y Páez (1979, citados en Fernández, 1994) mencionan que las emociones son un fenómeno afectivo concreto, intenso, breve, que distrae y reorienta la conducta. Toman la emoción como parte de la afectividad. Además, otro componente de la afectividad, de acuerdo a la literatura, es el estado de ánimo, su característica principal podría ser que suelen durar horas e incluso días, a diferencia de la emoción que suele ser momentánea. Otro rasgo de los estados de ánimo es que pueden ser de intensidad leve a moderada, mientras que las emociones suelen aparecer de forma más discreta pero con mayor intensidad (Power y Dalglish, 1997). En general se suele considerar al afecto como la categoría superior que engloba emociones y estados de ánimo.

Dado que las emociones reflejan la respuesta a situaciones específicas y brindan señales a las personas que determinan su comportamiento en situaciones de trabajo, se hace relevante para el desarrollo de este trabajo tratar el tema de las emociones y su impacto en ambientes organizacionales.

### **3.5 Función de las emociones**

Todas las emociones, sean consideradas positivas (alegría) o negativas (enojo) tienen algún beneficio para las personas. Según Reeve (1994), la emoción tiene tres funciones principales, siguiendo el marco de referencia de este autor, cada función se describe brevemente a continuación.

#### **Adaptativa**

Esta función se encuentra ampliamente relacionada con la teoría evolucionista de Darwin, dado que facilitaría al organismo la conducta apropiada para cada situación, preparándole para la acción. Además de Darwin, otro autor que se ha referido a la función de la emoción como algo adaptativo es Plutchik (1980), que realiza una clasificación de las emociones en relación a la función que cumpliría cada una, así entonces el miedo daría un sentido de protección, la emoción de enojo o ira plantearía la destrucción ante una amenaza o reacción agresiva de otro, la alegría tiende a la reproducción, mientras que la tristeza a la reintegración como mecanismo de reestructura, éstas sólo por mencionar algunas de las funciones que este autor denomina.

#### **Social**

Por otra parte, la emoción también es vista como una función social. Izard (1989) señala como principales funciones sociales de la emoción el facilitar la interacción social,

controlar la conducta de los demás, permitir la comunicación de los estados afectivos y promover la conducta prosocial. La importancia de esta función radica en que la expresión de las emociones comunica nuestro estado de ánimo facilitando de esta forma nuestras relaciones interpersonales.

### **Motivacional**

Esta función guarda ligera relación con la adaptativa, dado que la emoción sería vista como la energizadora hacia una conducta, ya sea para dar o no paso a un actuar. La relación entre motivación y emoción no es direccional sino bidireccional, en el sentido de que toda conducta motivada puede producir reacciones emocionales, y a la vez, una emoción puede determinar la aparición de una conducta motivada, además de dirigirla hacia determinado fin y hacer que se ejecute con cierta intensidad.

En general, la afectividad es el fundamento de nuestra vida efectiva, no importa el enfoque desde donde se mira, la parte afectiva de todo individuo sirve a la acción, pero es importante comprender como se dan los procesos de acuerdo a distintos puntos de vista, por ello en el siguiente apartado se presentan algunas teorías y modelos que han dirigido su atención a la explicación del funcionamiento de dicho proceso.

### **3.6 Enfoques de las emociones**

En este apartado se describen algunos de los enfoques desde donde se han estudiado las emociones, que sirven para una mayor explicación. Se relacionan directamente con las funciones de las emociones, y que además ofrecen referencia para crear modelos que más adelante se resumen.



## **Evolucionista**

Este enfoque tiene sus orígenes con Darwin, y se encuentra ampliamente relacionado con la función de la adaptación de la emoción. Algunos autores que han aportado datos a este enfoque evolucionista son Ekman, Friesen e Izard (Chóliz, 2005)

Una de las explicaciones más claras acerca del origen de este enfoque lo hace Chóliz (2005) donde asume que:

Las teorías evolucionistas asumen los principios darwinistas de que a) la emociones cumplen un papel fundamental en la evolución, facilitando las respuestas adaptativas que exigen las condiciones ambientales, b) que existen una serie de emociones fundamentales de las cuales derivan el resto de las emociones secundarias y c) que dichas emociones aparecen en todos los seres humanos y tanto la expresión como el reconocimiento de las mismas es innato y universal. Para demostrar tales asertos los procedimientos experimentales son los mismos que ya utilizara Darwin hace más de cien años, a saber, el estudio de la expresión emocional en niños y ciegos de nacimiento (que no han podido aprenderlo de otras personas), o el estudio de la expresión y reconocimiento de las emociones en individuos de diferentes culturas (p.23).

En términos generales, este enfoque hace énfasis en que las emociones son necesarias para la supervivencia, además parten de emociones básicas, mismas que son universales y de ellas se derivan otras.

## **Psicofisiológico**

El postulado primordial de este enfoque define que cada reacción emocional tendrá ciertos patrones fisiológicos; el enfoque deviene de los autores James y Lange, mismos que

evaluaban los cambios psicofisiológicos que eran producidos en el sistema nervioso central o autónomo con la inducción de diferentes reacciones emocionales (Chóliz, 2005).

Uno de los ejemplos más sonados de James y Lange fue sobre “las diferencias entre las propias emociones negativas, las reacciones de ira, miedo y tristeza suelen manifestar incrementos más elevados en frecuencia cardíaca que las de asco” (Chóliz, 2005, p.25), de estos postulados surgieron algunas críticas ya que al momento de querer generalizar las respuestas emocionales con los patrones psicofisiológicos no era posible por las diferencias individuales y otras cuestiones que se mencionan en los siguientes enfoques.

### **Cognitivo**

Distintos autores han abordado este enfoque, con postulados que distan en algunas cuestiones, pero en lo que la mayoría coincide es en que las teorías cognitivas parten de la interpretación que las personas realizan de una situación emocional determinada.

Lazarus (1991) así como para otros autores, la cognición juega un papel causal y además central en la emoción. El esquema de Lazarus se da en la siguiente secuencia: Estímulo-Evaluación-Emoción, indicando además que cada emoción presentará tres características; la primera sería por disponer de su propio tipo de evaluación, la segunda por su propia tendencia a la acción y la tercera se refiere a su propia expresión, es decir, cada emoción será singular aun para cada individuo, porque se juegan diferentes variables en cada situación por similar que parezca.

Y entonces, ¿cómo surgen las emociones según Lazarus?; la respuesta es relativamente simple, se da siempre que juzgamos que una situación o encuentro tiene significado personal, donde puede resultar beneficioso o perjudicial no sólo para nuestro

bienestar actual sino también para nuestros objetivos futuros. Dicha evaluación implica un juicio sobre lo que esa información significa; un ejemplo claro y sencillo sería la información de que alguien nos ha amenazado o insultado, por sí misma, no generaría en nosotros una emoción, pero si la analizamos con todas las variables que implica tendríamos que si la amenaza viene de un niño que juega en un parque con una pistola no tenderíamos a sentir miedo, por el contrario, si la amenaza viene de alguien a quien consideramos muy peligroso nuestra respuesta probable sí será de miedo. Con el ejemplo anterior se puede decir que en términos generales, nuestras emociones son el resultado, no de la situación objetiva en la que nos encontramos, sino de la propia evaluación de esa situación en relación a nuestras necesidades, deseos y recursos.

Por último, Lazarus distingue dos niveles de evaluación cognitiva: en la primaria se evalúa si lo que está pasando es relevante para nuestro bienestar personal, es decir, cómo el evento puede afectarnos, mientras que en la secundaria, se evalúan las propias opciones y recursos, en otras palabras, cómo podríamos manejar el problema.

Como se observa en las distintas teorías se ha buscado dar razón del funcionamiento de las emociones, debe destacarse que en sí todas han aportado algo significativo para su estudio, si bien se han generado críticas a algunas, esas han servido de base para extenderlas o complementarlas.

### **3.7 Modelos de regulación emocional**

De manera concreta, a continuación se describen algunos aspectos de los modelos que han presentado mayor investigación sobre la regulación emocional y que servirán de referencia en este estudio.

#### **Modelo de Gross**

Gross (1999) propone en su modelo que la regulación emocional se estructura en función de cómo el individuo inserta sus estrategias de regulación dentro del proceso de la generación de las emociones. En tal sentido las estrategias el autor las divide en dos grupos:

En el primer grupo el autor se refiere a las estrategias que se ocupan ante la regulación que se centra en los antecedentes de la emoción, algunos elementos que el individuo puede modificar en función de su regulación emocional, por ejemplo, en un primer momento la persona puede modular el hecho de exponerse a ciertas situaciones y no a otras, promoviendo en tal sentido su bienestar. En un segundo momento, una vez dentro de cada situación, la persona puede intentar cambiar dicha situación en una dirección u otra, es decir, la situación se puede configurar en parte por la acción u omisión de la persona. En un tercer momento, si la situación se ha configurado se podría modular la atención a unos elementos y no a otros, con el objetivo de regular la respuesta emocional posterior. Y si ningunos de los momentos anteriores fueron previstos, entonces la persona puede extraer unos significados y no otros de la situación en su conjunto, dándole así otros significados.

En el segundo grupo se encuentran las estrategias que se utilizan en la regulación de acuerdo a la respuesta emocional, es decir después de la situación, de qué forma es más conveniente el afrontamiento. Gross sugiere diversas estrategias según se actúe sobre cada uno de los componentes de la emoción, así se puede intentar influir sobre la experiencia emocional, la expresión o la activación fisiológica. La supresión de la expresión emocional

ha sido la más estudiada en la literatura, sobre todo, de forma contrapuesta a la reevaluación cognitiva.

### **Modelo de Larsen**

El modelo de Larsen (2000) incluye el estado de ánimo de referencia al que se desea llegar y funciona guiado por la reducción de discrepancia entre el estado de ánimo actual y dicho estado de ánimo deseado, es decir, el individuo detecta alguna diferencia entre el estado deseado y el percibido, lo que lo lleva a reducir la discrepancia creada (feedback negativo), y esto lo realiza por medio de la activación de uno o varios mecanismos de regulación emocional, mismos que son dirigidos hacia el exterior (resolución de problemas, cambio de actividad), o incluso hacia el interior (distracción, comparación social).

Este modelo pone énfasis en la autorregulación basada en procesos controlados, y también ha recibido críticas, dado que algunos de los mecanismos pueden actuar de forma automática y nada controlada. Se hace énfasis en aprender el autocontrol en relación a las emociones, pero además este modelo tiene que ver con los recursos internos con los que cuenta cada individuo, mismos que pueden contribuir al éxito o el fracaso en los procesos de regulación, es decir, las diferencias individuales influyen en la forma de afrontar las situaciones emocionales.

### **Modelo de Forgas**

En el 2000 Forgas propone el modelo de la regulación espontánea del estado de ánimo, en él busca dar explicación sobre el efecto que estados de ánimo positivos y negativos ejercen sobre los procesos cognitivos y sociales (Forgas, 2000), además menciona que la regulación del estado de ánimo funciona a partir de un proceso homeostático y que dichos procesos son activados “espontáneamente”. Este modelo se encamina por bases teóricas cognitivas

sobre los procesos automáticos y conductuales desde un modelo más general de la regulación afectiva como el de Larsen.

Como se observa en los modelos presentados se toma en cuenta la regulación afectiva en relación a los estados de ánimo y las emociones que vive un individuo y buscan principalmente explicar el funcionamiento de dicho proceso. No se debe olvidar que las emociones juegan un papel esencial en el funcionamiento pero también, es cierto que tras un primer momento en el cual las emociones son plenamente funcionales y adaptativas, suele ser necesario un proceso complementario de regulación que tiene como objetivo regresar al estado previo, dado que no sería conveniente que un individuo mantuviera un estado de alerta todo el tiempo porque en un momento se sintió vulnerable, entonces necesita recursos para regresar a su estado natural.

### **3.8 Regulación emocional**

La regulación emocional, como su nombre lo dice, consiste en las habilidades para poder regular las emociones de uno mismo y de otros, además de poder potenciar las emociones positivas y mitigar las negativas para no reprimir la información que pueden transmitir (Bisquerra, 2009).

Según Thompson (1994), “la regulación emocional consiste en los procesos extrínsecos e intrínsecos responsables de monitorear, evaluar y modificar las respuestas emocionales, especialmente sus características de intensidad y temporalidad para alcanzar las propias metas”(p. 127). La definición de Thompson hace referencia a que la regulación emocional tiene que ver con un factor interno y otro externo, y que además sirve para llegar a metas que los individuos se plantean.

Por su parte, Gross (1999) señala que la regulación emocional se refiere a “aquellos procesos por los cuales las personas ejercemos una influencia sobre las emociones que tenemos, cuándo las tenemos, y sobre cómo las experimentamos y las expresamos” (p. 275). Thompson (1994) pone énfasis en la finalidad que tiene en sí el definir la regulación emocional como “los procesos externos e internos responsables de monitorizar, evaluar y modificar nuestras reacciones emocionales para cumplir nuestras metas” (p. 27-28).

En tal sentido, aunque en general se habla de la regulación emocional como un proceso particularmente adaptativo, no se deben perder de vista que los esfuerzos por modificar nuestros estados emocionales pueden ser efectivos y adaptativos, pero también ineficaces, disfuncionales e incluso contraproducentes. Por lo anterior algunos autores como Linehan, (1993), Taylor, Bagby y Parker (1997) han contribuido para definir la regulación afectiva como el equilibrio entre dos extremos, por un lado, la desregulación afectiva, que daría lugar a una excesiva labilidad emocional o a una inercia afectiva desmesurada, y por el otro lado, la parte del excesivo autocontrol emocional que ahogaría la experiencia del afecto.

De igual manera, John y Gross (2004) señalan que las emociones son útiles pero que a veces son destructivas, aunque si se centra la manera de regularlas se podrían conservar las características útiles y además disminuir sus aspectos destructivos. Estos autores mencionan que una manera de regular las emociones es la reevaluación cognitiva, la cual se refiere a cambiar la forma en que se percibe el evento para modificar el impacto emocional de una situación.

Aunque la regulación emocional se ha visto como un aspecto del individuo, también se tiene que los demás influyen en el cambio de emociones en ambos sentidos (para que sentirse mejor o peor) (da Costa et al., 2014). Lo anterior ha llevado a considerar el apoyo social en la regulación emocional controlada, y se usa para mejorar las emociones de los otros. Las personas con mayor apoyo social utilizaban con mayor frecuencia mecanismos adaptativos de regulación (Billing & Moos, 1981, citados en Company, et al., 2012). Este apoyo incluye el contar con una red social de recursos psicológicos y materiales, que pueden ser de tres tipos: instrumental, informativo y emocional (House y Kahn, 1985, en Company, et al. 2012).

De manera más completa Gross y Thompson (2007) indican que la regulación emocional se compone de cinco procesos cognoscitivos y conductuales, que sirven como herramientas para acceder a una adecuada regulación:

- Selección de la situación. Donde el individuo tiene la posibilidad de evitar la situación en medida de lo posible.
- Modificación de la misma. Se refiere al esfuerzo que realiza el individuo al hacer modificaciones internas o externas al ya tener la situación para no verse tan afectado.
- Despliegue de atención. Si la persona no puede evitar ni cambiar nada de la situación, entonces tiene la posibilidad de distraerse con algo de la situación o concentrar su atención en algo fijo.
- Cambio cognoscitivo. La capacidad de cambiar la forma en que se aprecia una determinada situación, desde una perspectiva interna.



- Modulación de la respuesta. Cuando el individuo no tuvo acceso a ninguna de las herramientas anteriores, puede aún, regular la respuesta que dará a la situación, influyendo en lo fisiológico y su propia conducta.

Bisquerra (2009) menciona cuatro micro competencias que funcionan como elementos importantes en la regulación de las emociones o “Expresión emocional apropiada”. Se refiere a las repercusiones que pueden tener la expresión de nuestras emociones en otras personas:

- A) Regulación de emoción y sentimientos. En general este elemento se refiere a que los sentimientos deben manejarse con eficacia para tener una adecuada tolerancia a la frustración y así prevenir las emociones negativas. Con este elemento también se espera poder controlar la impulsividad, prevenir los comportamientos de riesgos y aparte de otras, tener la habilidad de postergar las recompensas.
- B) Habilidades de afrontamiento. Las habilidades enfocadas a afrontar retos y situaciones de conflicto con las emociones que genera, además de aquellas estrategias de autorregulación que modulan la intensidad y la duración de los estados emocionales que un individuo pueda presentar.
- C) Competencias para autogenerar emociones positivas. Se refiere a experimentar y dar paso de forma voluntaria y consistente a las emociones positivas además del disfrute de la vida.

Lazarus (2000) menciona que otra forma de regular las emociones es mediante estilos de afrontamiento. Él plantea dos estrategias de afrontamiento que comúnmente utilizan las personas:

- A) Afrontamiento mediante resolución de problemas. Donde la persona pone en marcha una acción para cambiar la situación conflictiva.
- B) Afrontamiento centrado en la emoción. Dada la imposibilidad de cambiar la situación problemática, la persona regula la emoción angustiosa o de conflicto cambiando su forma de pensar acerca de la situación.

### **3.9 Estudios y medición de la afectividad y las emociones**

La afectividad ha sido estudiada de distintas formas, por ejemplo, como regulación emocional o estados de ánimo, lo que en el presente estudio compete son estudios que se han realizado acerca de la afectividad en relación al bienestar o salud organizacional.

En general, la afectividad ha sido investigada mayormente en contextos de salud, educativos o culturales, con poblaciones generalmente de jóvenes, incluso se ha relacionado mucho con la variable de sexualidad; en relación al área organizacional se ha incrementado su interés en años recientes.

En un estudio sobre personalidad y afectividad positiva y negativa relacionada al bienestar laboral se encontró que existe una estrecha relación entre las variables, sustentando que el afecto y la personalidad son disposiciones relativamente estables en las personas (Laca, Mejía, Yáñez & Mayoral 2011).

Igualmente los rasgos de personalidad tienen relación en cómo la persona enfrenta las situaciones en cuanto a la afectiva, “hay rasgos de personalidad que pueden estar relacionados con la susceptibilidad a experimentar diferentes emociones y estados de ánimo” (Hervás y Vazquéz 2006 p. 23). Rusting y Larsen (1998) indican que entre personas extravertidas e introvertidas, las primeras tienden a experimentar más emociones positivas y los introvertidos experimentan más emociones negativas.

En tal sentido, aunque en general se habla de la regulación emocional como un proceso particularmente adaptativo, no se deben obviar que los esfuerzos por modificar nuestros estados emocionales pueden ser efectivos y adaptativos, pero también ineficaces, disfuncionales e incluso contraproducentes. Por lo anterior algunos autores como Linehan, (1993), Taylor, Bagby y Parker (1997) han contribuido para definir la regulación afectiva como el equilibrio entre dos extremos, por un lado, la desregulación afectiva, que daría lugar a una excesiva labilidad emocional o a una inercia afectiva desmesurada, y por el otro lado, la parte del excesivo autocontrol emocional que ahogaría la experiencia del afecto. Lo anterior nos muestra cómo la regulación afectiva y los patrones de conducta tipo A y C que se toman en este estudio, es decir, que los tipo A pertenecen a la desregulación del polo donde se presenta la excesiva labilidad, mientras que el tipo C está en el polo opuesto del excesivo autocontrol, por tanto para tener una adecuada regulación afectiva es necesario que ambos patrones de conducta puedan converger en un punto medio.

En otro estudio igualmente de afectividad positiva y negativa, personalidad y factores sociodemográficos, en relación al bienestar laboral se destacó que las variables sociodemográficas no juegan un papel principal, lo anterior se debe a que el bienestar subjetivo no es tanto una respuesta de las personas a condiciones de su vida y su entorno,

sino como la resultante de un conjunto de disposiciones afectivas y características de su personalidad que son relativamente estables y además autónomas, (Mejia, Laca & Gondra, 2009) en resumen se subrayó que si existe relación significativa entre las variables a excepción de los factores sociodemográficos, es decir, existe relación entre la afectividad, personalidad y bienestar laboral, pero no hubo relaciones significativas con la edad, puesto, sexo, etc. Estos y otros datos concuerdan en que es importante estudiar la personalidad como un factor que impacta en la regulación de estados de ánimo (Hervás & Vázquez, 2006).

Por otra parte, Garrosa, Rodríguez-Carvajal, Moreno-Jiménez y Gálvez (2010), realizaron un estudio sobre emociones y salud en el trabajo, donde propusieron una forma de evaluar el llamado “trabajo emocional”. Este estudio es un importante precursor sobre las emociones en ambientes laborales y como se deben regular para no afectar su actividad laboral mostrando las emociones apropiadas para el contexto de trabajo, además de que lo relacionan con la evaluación de la calidad del servicio, atención al cliente, efectividad del desempeño y el bienestar de los trabajadores.

### **3.10 Instrumentos de evaluación**

En cuanto a los instrumentos para evaluar la afectividad, algunos son generalizados para cualquier contexto y otros han sido claramente enfocados al ambiente laboral.

Una de las escalas más reconocidas para medir afectos es la PANAS sobre afecto positivo y negativo, contiene dos escalas donde se miden ánimos positivos (interés, ánimo, energía, entusiasmo, orgullo, disposición, inspiración, decisión, atención y actividad) y negativos (tensión, disgusto, culpa, susto, enojo, irritación, vergüenza, nerviosismo,

intranquilidad y temor). Se maneja escala de respuesta tipo likert del 1 al 5. El instrumento tiene un índice de fiabilidad de alfa 0.72 (Watson, Clark & Tellegen, 1988).

Para medir la afectividad también está el Cuestionario Interpersonal de Regulación Emocional (CIRE-44). Esta escala fue realizada por Company, Oberst y Sánchez (2012), el cuestionario fue desarrollado a partir de 3 escalas, la de MARS (versión de Páez, Martínez-Sánchez, Sevillano, Mendiburo y Campos, 2012, en Company et al. 2012), la de EROS (Niven, Totterdell, Stride y Holman 2011, citados en Company et al. 2012) y la de IEMS (Little, Kluemper, Nelson y Gooty, 2011, citados en Company et al. 2012). El CIRE-44 se compone de 44 ítems, de respuesta dicotómica (sí, no), con cuatro tipos de estrategias o dimensiones (Company et al. 2012):

1. Dirigidas a cambiar la situación y los lazos sociales.
2. Encaminadas a cambiar la atención e interpretación de la situación.
3. Orientadas a cambiar la respuesta emocional.
4. Destinadas a cambiar la expresión emocional.

Por otra parte, Moreno, Gálvez y Garrosa (2004, citados en Garrosa et al., 2010), desarrollaron el cuestionario de trabajo emocional (TREMOS), instrumento que evalúa principalmente la frecuencia con que se dan algunas situaciones emocionales dentro del contexto laboral. El cuestionario tiene las dimensiones de normas organizacionales, requerimientos emociones del puesto de trabajo, expresión de emociones positivas, control de emociones negativas y disonancia emocional. La respuesta es tipo Likert de cuatro puntos.

También se encuentra la Escala de Dificultades de Regulación Emocional (DERS-E) que fue validada por Guzmán-González, Trabucco, Urzúa, Garrido y Leiva en 2014, los resultados confirmaron en términos generales que es un instrumento con buenas propiedades psicométricas, confiable y válido con un total de 25 ítems divididos en 5 subescalas.

Como se observa, en la mayoría de los estudios mencionados, lo que se busca es relacionar la parte afectiva con el bienestar del trabajador, o sobre los factores que repercuten a nivel personal e interpersonal en esta relación. En el presente trabajo se espera obtener resultados similares, pero dando un paso delante de un diagnóstico, por medio de una intervención que pueda causar efectos de mejora en la relación del empleado con su entorno laboral.

## CAPÍTULO IV

### ORGANIZACION DE EDUCACION SUPERIOR (UAEM)

Para que una organización exista se necesitan tres cosas: la primera son las personas, mismas que deben tener la capacidad de comunicarse, la segunda es que además de comunicarse tengan la disposición de trabajar conjuntamente, y la tercera es que tengan el deseo de obtener un objetivo o llegar a una meta en común (Chiavenato, 2000).

#### 4.1 Definición de organización

Organización en griego “organon” significa en palabra simple: instrumento, en castellano el concepto alude a la palabra “organismo”, mismo que tiene tres implicaciones: la primera es *partes y funciones diversas* dado que no existe organismo que tenga partes y/o funciones iguales, el segundo es *unidad funcional*, referido a todas sus partes que en conjunto tienen un fin común, y por último, la tercera es *coordinación y autoconstrucción*, derivado de que cada parte realiza una función distinta pero que se complementa con las demás (Reyes, 2000).

Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006) mencionan que una organización “es una unidad coordinada que consta de al menos dos personas que trabajan para lograr una meta o un conjunto de metas comunes” (p. 5). Reyes (2000) indica que “es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados (p. 227)”.

Lo constante en las definiciones anteriores son las personas y el trabajo y/o coordinación de las mismas para llegar a un objetivo, mismo que puede figurar en un servicio o producto que beneficiará a la sociedad.

## 4.2 Niveles organizacionales

Las organizaciones frecuentemente se enfrentan a retos para lograr sus objetivos, por tal razón y sin importar su naturaleza, giro o tamaño, tienden a desplegarse en tres niveles (Chiavenato, 2000):

El primero es el nivel institucional: también se denomina nivel estratégico y es el nivel más alto de la organización, es donde se toman las decisiones para cumplir los objetivos, se realiza la planeación necesaria para lo mismo.

El segundo nivel es el intermedio: denominado también táctico, mediador o gerencial, es donde se originan los departamentos y divisiones, y su función principal es acatar y adecuar las decisiones tomadas en el nivel institucional para ejecutarlas en el nivel operacional.

El tercer nivel es el operacional: también denominada como núcleo técnico, es el nivel más bajo de la organización y su finalidad es ejecutar las tareas diarias de la organización, se requiere el esfuerzo físico de las personas y además las herramientas o tecnologías para la elaboración de las tareas.

Cada uno de los tres sistemas es indispensable en una organización para llegar al objetivo y deben mantenerse en coordinación para un óptimo desarrollo y crecimiento de la organización.

Como en cualquier otra institución, la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM), cuenta con todos estos niveles. Para el presente estudio se pudo trabajar en su mayoría con los dos últimos niveles (se detallará más adelante), a continuación se brinda una reseña de la institución en sí.



### **4.3 Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM)**

La información recabada en este apartado fue tomada del sitio Web de la UAEM (<http://www.uaem.mx/>), en su portal de transparencia se señalan los orígenes, misión, visión, valores, identidad y otros datos referidos a la estructura, a continuación se describen algunos para contextualizar el escenario de los participantes.

Los orígenes de la UAEM vienen del año 1871, cuando Francisco Leyva, gobernador del Estado de Morelos, fundó el Instituto Literario y Científico de Morelos, luego en 1938 se fundó el Instituto de Estudios Superiores del Estado de Morelos, años después, en 1953 este instituto fue sustituido por Universidad del Estado de Morelos, y en 1967 con la nueva promulgación de su Ley Orgánica, la UAEM obtiene su autonomía, como la conocemos actualmente.

La UAEM es una institución dedicada a la educación superior (aunque también brinda servicios a nivel medio superior). Se encuentra ubicada en la ciudad de Cuernavaca del Estado de Morelos y cuenta con sedes en varios municipios del Estado.

Pertenece al organismo público como universidad autónoma, por tanto, es una institución descentralizada del Estado.

La misión de la UAEM es formar integralmente ciudadanos a la vez que profesionales libres, críticos y socialmente responsables, capaces de construir conscientemente su proyecto de vida; de contribuir a la construcción de la democracia y desenvolverse en un mundo sin fronteras, incierto y paradójico, reconociéndose como miembros del género humano y como parte de la naturaleza; de actuar ética, comunicativa y cooperativamente para contribuir a resolver los problemas y satisfacer las necesidades de los distintos sectores y grupos poblacionales del Estado de Morelos y, en general de la sociedad globalizada en la que estamos insertos, así como de participar en la producción,

recreación y transformación de la cultura; mediante una educación media superior y superior incluyente, con calidad y pertinencia social, comprometida con la sustentabilidad y articulada tanto a las necesidades de sus jóvenes estudiantes como a las exigencias y desafíos relacionados con la generación y aplicación de los conocimientos, la extensión de los servicios y la difusión de la cultura en el mundo contemporáneo.

Los valores se encuentran encaminados en su quehacer académico y administrativo y que constituyen la esencia del Código Ético Institucional: solidaridad, eticidad, compromiso, honestidad, libertad, justicia y no podía faltar la responsabilidad social.

Además añaden atributos de conducta que distinguen su propia comunidad universitaria y que se sustentan en sus valores: autocrítica, pluralidad, diálogo, profesionalismo, calidad, coherencia y lealtad.

Para llegar a los cometidos anteriores, la UAEM necesita una plantilla muy amplia de trabajadores, misma que debe cumplir con ciertas características para ejecutar su labor diario.

Para el ciclo escolar 2008-2009 la institución brindaba el servicio a una población de aproximadamente 18,601, de los cuales 5,876 pertenecían al nivel medio superior, 11,031 distribuidos en el nivel superior y solamente 1,694 en posgrado.

Para atender a todos estos estudiantes, la plantilla de trabajadores se componía aproximadamente por 2,153 docentes, 895 administrativos sindicalizados de base y 342 administrativos de confianza. De los docentes que integran la planta académica más o menos 434 son profesores de tiempo completo (PTC), y de ellos en su mayoría cuentan con el grado de Doctor, y casi la mitad pertenece al Sistema Nacional de Investigadores (SNI).

Para el ciclo escolar 2016-2017, con la finalidad de que ningún joven se quedara sin la posibilidad de acceder a la educación superior en la UAEM, los aspirantes tendrían la opción de recurrir a las escuelas incorporadas, además de los espacios de licenciaturas con modalidad a distancia y virtual. Así, se destaca que en los últimos años la matrícula de la UAEM se ha incrementado hasta un 500% en alumnos que recibe, y un 60% en el crecimiento de la matrícula total en nivel medio superior y superior (Rivera, 2016). En términos generales, la universidad “pasó de 21 mil estudiantes a más de 40 mil tras la apertura de sedes universitarias en varios municipios” (González, 2017). Como se observa, la matrícula de estudiantes ha crecido notablemente, por ende, también la plantilla de trabajadores se ha incrementado.

Para realizar la contratación de la plantilla de trabajadores que se agrega a la universidad se cuenta con la Dirección de personal, y, para cumplir con sus objetivos, esta dirección se encuentra constituida por tres departamentos: selección y contratación, departamento encargado de realizar la selección de trabajadores administrativos, los docentes son enviados por las distintas facultades después de realizar los concursos de méritos, solamente se les realiza el proceso de contratación; nómina, es el segundo departamento, se encarga de gestionar altas ante el seguro social, entre otras cosas; y regulación laboral es el departamento que tiene funciones como vigilar asistencias y/o reportes de los trabajadores.

De manera general, Dirección de personal es un conjunto de trabajadores pertenecientes a la UAEM, que diariamente prestan sus servicios a otros trabajadores de la misma institución. En los últimos meses, la situación financiera de la UAEM se ha tornado complicada, lo cual ha presentado repercusiones en todos sus trabajadores, pues a la fecha

“no hay dinero para pagar los salarios de más de tres mil 500 trabajadores académicos y administrativos”, es de reconocer, en el último sexenio la UAEM se encontró en los primeros 10 lugares en relación a reconocimiento y calidad académica (González, 2017).

## MÉTODO

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### Justificación

Los comportamientos o rasgos de personalidad y la afectividad se pueden reflejar en cualquier esfera de la vida de una persona, por ende, también se presentarán en el ambiente laboral. La investigación sobre los procesos de regulación y las diferencias individuales que afectan dichos procesos puede ser de aplicación (Hervas & Vazquez, 2006).

Christie y Venables, 1973; Bishop y Jean-Renaud, 1976 (citados en Funrham, 2001) afirman que es posible que la personalidad influya en el estado de ánimo, el cual, a su vez, afecta el rendimiento laboral. Como se puede notar, a pesar de lo poco que se ha relacionado la personalidad y la afectividad en el ambiente organizacional, es suficiente destacar que estas variables impactan directamente en el rendimiento del trabajador de forma negativa/positiva tanto para el trabajador como para la organización.

La personalidad se desarrolla en los primeros años de vida, al igual que las normas y valores bajo los cuales se decide vivir. Por otra parte, el compromiso normativo indica los valores personales o de ética ya sea personal o profesional, en relación al trabajo y la organización que es lo que lleva al empleado a permanecer y cuidar de su organización, la parte moral de individuo, a diferencia de las otras dos dimensiones del compromiso (Betanzos, Rodríguez y Paz 2016; Betanzos & Paz, 2011; Rodríguez & Betanzos, 2011; Varona, 1993). Cohen (2007) menciona que, el CN se desarrolla antes de entrar a la organización (compromiso previo) pues es una parte del individuo que está asociada a la

lealtad y deber, actitudes que se forman en los primeros años de socialización (Vardi & Wiener, 1996). Por tanto, se hace evidente la amplia relación que existe entre las características de la personalidad y el compromiso normativo, y si incluimos la regulación afectiva tendremos que son de alguna forma actitudes que encaminan el actuar y comportamiento de los individuos.

Cabe mencionar también que se tienen evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen niveles altos de compromiso, son aquéllas que registran altos niveles de desempeño y productividad, y bajos índices de ausentismo (Arciniega, 2002).

Existen además, sustentos teóricos en los cuales se ha comprobado que los patrones de conducta tipo A y C dentro de un ambiente laboral pueden provocar ciertas enfermedades (Rosenman y Friedman, 1974; Cox y MacKay, 1982, citados en Amaya, Gordillo y Restrepo-Forero, 2006), y que estas surgen en muchos de los casos por una falta o inadecuada expresión de las emociones.

Relacionar estas variables y buscar intervenir para mejorar el ambiente de trabajo y los resultados organizacionales se torna no sólo importante, sino una necesidad para las organizaciones.

Según investigaciones realizadas, las personas que disponen de mayor capacidad para regular sus emociones (negativas y positivas), confiesan tener mejores relaciones positivas, muestran menos conductas antisociales y además están menos predispuestos a trastornos psicológicos a diferencia de las personas que no disponen de dichas capacidades (Lopes, Salovey, Cote y Beers, 2005 citado en da Costa et al. 2014).

En el estudio se contempla una intervención basada en la regulación de las emociones, lo cual gestionará una afectividad positiva, que se verá reflejada en una mejor calidad de vida para los empleados y al mismo tiempo lo replicarán en su quehacer diario en la organización e impactará en el compromiso normativo, que, a su vez, este último, como menciona Betanzos y Paz (2011) juega un rol importante dentro de las organizaciones, pues fortalece la permanencia de los empleados a pesar de las circunstancias adversas que pudiera presentar la organización. Además de lo anterior, Rodríguez y Betanzos (2011), mencionan que si la organización no cuenta con personal comprometido, ésta tendrá consecuencias, como por ejemplo: bajo desempeño de los empleados, daños al patrimonio y fugas de información. El compromiso normativo es un aspecto fundamental ya que al no tener rotación de personal en la UAEM debido a las prestaciones que se brindan a los trabajadores de la institución y a lo limitado de empleos en el mercado, se busca que los empleados cumplan con su trabajo porque quieran cumplir con la universidad y dependerá mucho de las características individuales, como la personalidad y los valores. En relación a lo último, “los valores y los principios personales son de vital importancia en el compromiso normativo, ya que garantizan que el personal cumpla cabalmente con sus actividades, apegándose a las normas y lineamientos de la organización, sin que haya la necesidad de supervisar constantemente su desempeño” (Betanzos & Paz, 2011), este compromiso adquiere una dimensión de responsabilidad en relación a las actividades que se desempeñan en el trabajo, lo cual implica que el trabajo salga bien y que no tenga deficiencias. En otras palabras, este compromiso es una motivación adicional para obtener un producto y/o servicio de calidad, y se vuelve el objetivo más importante para el trabajador.

## **Pregunta de Investigación**

¿Una intervención basada en la regulación afectiva y rasgos de personalidad, incrementará el compromiso normativo?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

- Realizar una intervención en el área organizacional basada en la regulación afectiva y rasgos de personalidad y describir su relación con el Compromiso normativo.

### **Objetivos específicos**

- Describir la relación entre regulación afectiva, rasgos de personalidad y Compromiso normativo.
- Realizar un diagnóstico en la muestra de estudio.
- Desarrollar una intervención de acuerdo a las necesidades detectadas en el diagnóstico.
- Aplicar la intervención en la muestra seleccionada.
- Determinar la eficacia de la intervención realizando comparaciones entre los resultados obtenidos antes y después de ella.

## **Hipótesis**

Hi: Una intervención centrada en la regulación afectiva y los rasgos de personalidad incrementará el Compromiso normativo en trabajadores de la UAEM.

Ho: Una intervención centrada en la regulación afectiva y los rasgos de personalidad *no incrementará* el Compromiso normativo en trabajadores de la UAEM.



### **Población y muestra**

Este estudio se realizó con un total de 118 trabajadores de Dirección de Personal y Coordinación de bibliotecas, dos dependencias que pertenecen a la Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

### **Criterios de inclusión y exclusión**

Criterios de inclusión: los participantes deben ser trabajadores administrativos sindicalizados y/o de confianza de la Dirección de Personal y Coordinación de bibliotecas de la UAEM, en este estudio se incluirán tanto hombres como mujeres sin importar su edad, religión, estado civil, o categoría de trabajo.

Criterios de exclusión: no ser trabajador administrativo de la Dirección de Personal y Coordinación de bibliotecas (docentes, investigadores, etcétera) aun cuando fueran trabajadores de la UAEM.

### **Participantes**

Para este estudio se contó con el apoyo de 69 trabajadores de Dirección de Personal y 49 de coordinación de bibliotecas, obteniendo un total de 118 participantes de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

### **Tipo de investigación**

La presente investigación se encuentra estructurada en una perspectiva cuantitativa, la cual de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010) “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y análisis estadístico, para establecer patrones de comportamientos y probar teorías” (p.4), además la exploración es de tipo correlacional, que según lo plantea Hernández, et al (2010) señala: “este tipo de estudio

tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (p.81).

### **Diseño de investigación**

Se utilizó un diseño cuasi-experimental pretest posttest con grupo control. Se hizo una medición sobre el compromiso normativo características de personalidad y afectividad de los empleados y con esta información se desarrolló la intervención. Después de la intervención se realizó una medición posterior para evaluar los resultados (Anguera, Arnau, Ato, Martínez, Pascual & Vallejo, 1998).

### **Instrumentos**

En este apartado se presentan los instrumentos que fueron utilizados para medir las variables del estudio, la confiabilidad y validez de los mismos.

Se utilizó la **Escala de Dificultades de Regulación Emocional (DERS-E)** que fue validada por Guzmán-González, Trabucco, Urzúa, Garrido y Leiva en 2014, los resultados confirmaron en términos generales que es un instrumento con buenas propiedades psicométricas, confiable y válido con un total de 25 ítems. La escala total presentó una fiabilidad de .92, a continuación, se mencionan las subescalas y en paréntesis la fiabilidad de cada una.

La escala cuenta con 5 subescalas: rechazo emocional (.89), descontrol emocional (.88), interferencia emocional (.89), desatención emocional (.74) y confusión emocional (.71).

### **Cuestionario de Actividad de Jenkins (Versión JAS-20)**

El cuestionario fue desarrollado por Jenkins et al. (1979, citado en Solís-Cámara, Randeles & Covarrubias, 2003 ) denominado como la Escala de Actividad de Jenkins, para medir el patrón de conducta tipo (PCTA), con 27 ítems divididos en tres factores. En 2003 fue revisada la versión española por Solís-Cámara, Randeles y Covarrubias para población mexicana, concluyendo que era necesario eliminar 7 ítems con la finalidad de mejorar la consistencia interna y la estructura factorial, por tanto, la versión fue denominada como el JAS-20, con tres subescalas (como en la versión original): Impaciencia con 6 ítems y una fiabilidad de .77, denotando a las personas con una urgencia temporal en todas las actividades que realizan, estando constantemente preocupados por el mejor aprovechamiento posible del tiempo; competitividad con 7 ítems y una fiabilidad de .85, y se refiere al permanente afán por destacar, por rendir bien, focalizando su atención exclusivamente a la tarea en la que desean destacar, ignorando cualquier situación irrelevante para el cumplimiento de su tarea; y, sobrecarga laboral con 7 ítems y una fiabilidad de .78, refiriéndose a las personas que se sienten agobiadas por el trabajo, se consideran muy ocupadas, les falta tiempo para hacer las cosas y mantienen un ritmo laboral incluso los fines de semana. El JAS-20 tiene una fiabilidad total de .86 y cuenta con respuesta tipo likert que se califica de acuerdo a la suma de cada constructo. La baja puntuación corresponde a una persona con características Tipo B y la alta a una persona Tipo -A" (2003, p.178).

### **Cuestionario de Patrón de Conducta Tipo C (PCTC)**

Por otra parte, para medir la personalidad también se utilizó el Cuestionario de Patrón de Conducta Tipo C (PCTC), que fue desarrollado por López, y Cols. (2002) con 26 ítems y que en 2006 fue validado por Amaya, Gordillo y Restrepo-Forero. Al hacer la validación

los autores modificaron sólo un factor de los originales, quedando el instrumento de la siguiente manera: 23 ítems que se agrupan en 5 factores, el primero es control emocional con 5 ítems, racionalidad con 4, represión emocional con 5, comprensión con 6 y necesidad de armonía con 3 (este es el factor que cambiaron, tenía 6 ítems y se redujo a 3). “Las respuestas a dichos ítems se califican con (1) o cero (0), donde *Sí* es uno (1) y *No* es cero (0); con excepción de los ítems que puntúan inverso”(Amaya et al. 2006, p.99). Los coeficientes de consistencia interna de cada subescala y de la escala total fueron los siguientes: Necesidad de armonía 0.6378, Racionalidad 0.6777, Comprensión 0.6493, Control emocional 0.7658, Represión emocional 0.8149 (las últimas dos harían una sola dimensión “No expresión emocional”) y la escala total con 0.7864.

### **Cuestionario de Compromiso Normativo - Moral**

El cuestionario fue elaborado por Betanzos, Rodríguez y Paz (2017), evalúa la reciprocidad y responsabilidad como valor hacia el trabajo. Consta de 28 ítems, en dos factores el primero, lealtad-reciprocidad explica el 38.0% de la varianza, con 10 ítems y una fiabilidad de .925; el segundo cumplimiento-responsabilidad que explica el 7.1% de la varianza, con 18 ítems y una fiabilidad de .913.

### **Procedimiento**

Primeramente, se solicitó permiso a las autoridades correspondientes y líderes sindicales de la UAEM (para evitar problemas o confusiones con el gremio), se explicaron los objetivos generales y los específicos. Se convocó a una reunión con todos los jefes de departamento y se explicó el proyecto. Posteriormente los cuestionarios se aplicaron en el lugar de trabajo a los empleados y se les proporcionó una hoja de consentimiento informado, aclarando dudas y preguntas sobre la resolución de los mismos en los casos requeridos.

En la Dirección de personal se realizó la aplicación en los días últimos del mes de junio y en coordinación de bibliotecas se aplicó en la primera semana de septiembre. Antes de la aplicación se explicó a los participantes acerca del estudio y que su participación era totalmente voluntaria. Posteriormente se repartieron los instrumentos, en ellos se mencionaban las instrucciones lo más claro posible para evitar contratiempos o cancelaciones de pruebas y, también se explicaron de manera verbal recalcando la importancia de que no dejaran ningún ítem sin contestar, en todo momento hubo apertura para resolver dudas que les surgieran a los participantes.

Cuando se concluyó esta primera aplicación a toda la muestra, se capturaron las respuestas en el paquete de datos SPSS Statistics versión 23 para realizar los análisis correspondientes.

### **Análisis estadísticos**

Se obtuvieron descriptivos de las variables sociodemográficas, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach para verificar y determinar la fiabilidad de los instrumentos que se utilizaron en esta muestra, posteriormente se utilizó la prueba Kolmogorov-Smirnov para determinar la distribución de los datos, además, para conocer las diferencias en función de sexo, edad, puesto, sueldo mensual, estado civil y nivel educativo, lo anterior con la prueba de Kruskal Wallis y la U de Mann-Whitney con los datos no paramétricos y para los paramétricos se utilizó la prueba t de student y la anova (Siegel, 1995). También se calculó el coeficiente de correlación Spearman (Siegel, 1995) para determinar la relación entre las variables regulación afectiva, compromiso normativo y patrones de conducta.

## RESULTADOS

### Características sociodemográficas

Los participantes del estudio, fueron 118 trabajadores administrativos sindicalizados y de confianza de la UAEM. El 57.6% fueron hombres, el 49.2% con estudios de licenciatura.

Poco más de la mitad de los trabajadores (55.1%) del puesto de asistentes técnicos/supervisores (**Tabla 1**).

**Tabla 1**  
Características de los participantes

Variable	Categoría	f (%)
Sexo	Hombre	68 (57.6)
	Mujer	50 (42.4)
Edad	19-29 años	20 (16.9)
	30-40 años	60 (50.8)
	41-63 años	34 (28.8)
Estado Civil	Soltero/Viudo	45 (38.1)
	Casado/Unión libre	67 (56.8)
	Separado	6 (5.1)
Nivel Educativo	Primaria/Secundaria	6 (5)
	Preparatoria/bachillerato	44 (37.3)
	Licenciatura	58 (49.2)
	Posgrado	10 (8.5)
Puesto	Administrativo	47 (39.8)
	Asistente técnico/supervisor	65 (55.1)
	Jefe	6 (5.1)
Sueldo Mensual	2,000.00-5,000.00	45 (38.1)
	5,001.00-10,000.00	44 (37.3)
	10,001.00-19,000.00	29 (24.6)

*Nota:* f= frecuencia. %= porcentaje

### Estadísticos inferenciales

Para verificar la fiabilidad de los instrumentos y sus dimensiones se utilizó el alfa de

Cronbach, en general la fiabilidad de los cuatro instrumentos fue buena de acuerdo a las

sugerencias de Hernández, Fernández y Baptista (2010), así como la reportada en las dimensiones, se observa en la **Tabla 2**, no obstante, algunas de las dimensiones del cuestionario de patrón de conducta tipo C mostraron baja confiabilidad, por tal razón se realizó un análisis factorial exploratorio, así se incremento la fiabilidad (se muestra en el siguiente apartado).

**Tabla 2**

*Confiabilidad de instrumentos*

	<i><b>Fiabilidad</b></i>
<i><b>Regulación Emocional</b></i>	
Rechazo	.898
Descontrol	.711
Interferencia	.826
Desatención	.889
Confusión	.785
<i><b>Patrón de Conducta Tipo A</b></i>	
	<i><b>Fiabilidad</b></i>
Impaciencia	.704
Competitividad	.802
Sobrecarga Laboral	.709
<i><b>Compromiso Normativo</b></i>	
Lealtad Reciprocidad	.901
Cumplimiento Responsabilidad	.870

### **Análisis Factorial Exploratorio (AFE) del cuestionario de Patrón de Conducta Tipo C**

Al igual que Amaya et al (2006) encontramos que el factor necesidad de armonía presentó la fiabilidad más baja. Debido a esto, se realizó un AFE buscando determinar si la escala

mostraba una adecuada validez de constructo. Se siguieron las recomendaciones de Lloret-Segura, Ferreres-Traver, Hernández-Baeza & Tomás-Marco (2014) para realizar un análisis factorial exploratorio (AFE) y conocer la validez de un instrumento. Para determinar el número de factores a extraer se utilizó el análisis paralelo de Horn, en la versión implementación óptima propuesta por Ferrando y Lorenzo-Seva (2014). Posteriormente se empleó el método de estimación de mínimos cuadrados no ponderados, pues se consideró el más adecuado a las características de los datos, se eligió porque además de ser un método robusto no requiere ninguna suposición acerca de la distribución, con una rotación Oblimin, por ser la opción más adecuada de las que presenta el paquete estadístico SPSS. La medida Kaiser-Meyer-Olkin ( $KMO = .67$ ) verificó la adecuación muestral y la prueba de esfericidad de Barlett, ( $X^2 (253) = 825.2; p < .001$ ) también indicó que la correlación entre ítems era suficiente para su análisis. Se obtuvieron cinco dimensiones (con auto-valores mayores a 1 y saturación factorial mayor a .30) que combinados explicaban el 40.6% de la varianza. La primera *represión emocional* nos refiere a la inhibición de la expresión de emociones consideradas socialmente como negativas. La segunda *control emocional* mide el grado en que los individuos utilizan la razón y la lógica para evitar emociones socialmente consideradas como negativas. La tercera la *comprensión* valora el grado en que las personas intentan ponerse en el lugar de los demás y entenderlos a pesar de sentir emociones negativas suscitadas por los mismos. La cuarta *racionalidad* se refiere al uso de la razón y la lógica como modo general de enfrentarse al mundo, y por último la quinta *necesidad de armonía* muestra la inclinación del individuo a velar por el equilibrio en sus reacciones interpersonales. La matriz factorial obtenida (Tabla 3) muestra la misma estructura reportada por Amaya et al (2006). Aunque algunos reactivos saturan en dos o



más factores, tiene un ajuste adecuado, lo que refuerza los supuestos teóricos que fundamentan la escala.

**Tabla 3**

*Agrupación final de los ítems por factor después del Análisis Factorial Exploratorio en el cuestionario de PCTC*

	Factor				
	1	2	3	4	5
<b>Represión Emocional</b>					
Cuando estoy triste, intento disimular que estoy triste.	,731				
Cuando estoy preocupado/a, me controlo y no muestro mi preocupación.	,712				
Cuando estoy preocupado/a, disimulo la preocupación.	,701				
Cuando estoy triste, disimulo la tristeza.	,688				
Cuando estoy disgustado/a por algo, intento disimular poniendo buena cara.	,659				
<b>Control Emocional</b>					
Cuando estoy disgustado/a disimulo mi enfado.		,660		-,307	
Cuando me siento con rabia, me controlo y no muestro mi agresividad.		,583	-,350		
Cuando estoy bravo/a, me controlo y no muestro mi disgusto.	,342	,509	-,368	-,312	
Cuando me encuentro de mal ánimo, me controlo y no muestro mi estado de ánimo.	,377	,391	-,357		
Cuando me siento agresivo/a, me descontrolo y lo demuestro*.		,358	-,330		
<b>Comprensión</b>					
Aunque alguien me hiera profundamente, sigo tratando bien a esa persona y “me pongo en su pellejo” para comprender por qué me ha hecho eso.			-,656		
Cuando alguien me hiere en lo más profundo, a mi me resulta imposible comprenderlo y tratarlo justamente			,568		
Soy comprensivo/a, incluso con la gente que me cae mal.			-,476		
Cuando alguien hace algo que vaya en contra de mis intereses, o en contra mía, a mi me resulta muy difícil “ponerme en su pellejo” y comprenderlo*.			-,496	-,303	
Intento comprender a los demás aunque me caigan mal.			-,366	,325	
Justifico a los demás, aunque hagan cosas en contra de mis intereses, o en contra mía.			,318		
<b>Racionalidad</b>					
Hago las cosas dejándome llevar por el corazón*.				,546	
Actúo guiado/a por la cabeza (razón).		-,339		,582	
Actúo dejándome llevar por el corazón y no por la cabeza*.				,586	,345

	<b>Factor</b>
Actúo usando la cabeza y no me dejo llevar por mis impulsos.	<b>,346</b>
<b>Necesidad de Armonía</b>	
Por mantener buenas relaciones con las personas que me importan, estoy dispuesto/a a ceder todo lo que haga falta.	<b>,697</b>
Por agradecer a las personas que me importan, estoy dispuesto/a a renunciar a cualquier cosa	<b>,544</b>
Por hacer felices a las personas que quiero, estoy dispuesto/a a entregar todo lo que haga falta.	<b>,424</b>

En la **Tabla 4** se observa la descripción de las escalas y subescalas, en relación a la media, desviación estándar, mínimos y máximos. En la escala de regulación emocional, la media fue baja en las dimensiones de interferencia y confusión, a diferencia de las dimensiones de desatención, rechazo y descontrol que fueron más altas. Según la literatura, puntajes bajos indican una adecuada regulación, por tanto, se podría suponer que la mayoría de los participantes no presentan interferencia ni confusión emocional, pero tienen dificultades en tres de las cinco dimensiones y esto impacta en problemas para prestar atención a sus emociones, entonces posiblemente evaden sus emociones y a la vez les provoca un descontrol en las mismas, aun cuando tengan conocimiento de ellas, no las expresan de manera adecuada.

En relación a características de la personalidad se observa que, dentro del PCTA la puntuación estuvo distribuida mayormente hacia la media (2.3,3.7 y 3.1), los autores que desarrollan esta escala comentan que, puntajes altos indican PCTA, mientras que puntajes bajos indicarían PCTB, por ende, se puede concluir que los participantes se identificaron en general con la respuesta “me es indiferente” o “no me identifico con la cuestión”, entonces se asume que no se encuentran en el PCTA ni en el PCTB, con base en lo anterior y

observando los puntajes en el PCTC (superior a puntajes medios), lleva a determinar que los participantes muestran más conductas propias de la personalidad tipo C.

**Tabla 4**  
*Estadísticos descriptivos de los instrumentos aplicados*

Variable	Opción de respuesta	Media	Desv. Típ.	Suma de ítems	Asimetría ET.223	Curtosis ET.442
<i>Regulación emocional*</i>	1-5	2.14	.434	59.86	.844	1.844
Desatención*	1-5	3.93	.705	19.65	-.336	-.291
Confusión*	1-5	1.74	.592	6.03	.603	.109
Rechazo*	1-5	1.72	.669	12.02	1.030	1.107
Interferencia*	1-5	1.94	.828	7.75	.711	.428
Descontrol*	1-5	1.67	.587	10.01	.897	.638
<i>PCTA</i>	1-5	3.11	.479	62.24	-.366	.175
Impaciencia/Hostilidad*	1-5	2.36	.698	14.17	.099	-.712
Competitividad*	1-5	3.70	.640	25.92	-.434	.871
Sobrecarga laboral	1-5	3.16	.671	22.14	-.259	-.672
<i>PCTC*</i>	0-1	.51	.140	11.74	-.388	-.085
Necesidad de armonía*	0-1	.30	.288	0.89	.538	-.697
Racionalidad*	0-1	.51	.170	2.03	-.208	2.807
Comprensión*	0-1	.51	.166	3.07	-.138	-.224
Control emocional*	0-1	.54	.246	2.69	-.272	-.974
Represión emocional*	0-1	.61	.367	3.06	-.485	-1.123
<i>Compromiso normativo*</i>	1-5	3.70	.635	112.13	-.793	1.218
Lealtad/Reciprocidad*	1-5	3.73	.802	37.33	-.609	-.096
Cumplimiento/Responsabilidad	1-5	3.68	.628	66.16	-.859	1.559

Nota. \*Kolmogorov-Smirnov  $p \leq 0.05$

**Tabla 5**

Opciones de respuesta de cada escala

ESCALA	OPCIÓN DE RESPUESTA
<b>Regulación Emocional</b>	1=Nunca, 2=Casi nunca, 3=A veces, 4=Casi siempre, 5=Siempre
<b>PCTA</b>	1= No me identifico en lo absoluto con la cuestión, 2= No me identifico con la cuestión, 3= Me es indiferente, 4= Me identifico con la cuestión, 5= Me identifico totalmente con la cuestión.
<b>PCTC</b>	0=No, 1=Sí
<b>Compromiso Normativo (CN)</b>	1= No se parece en nada a mí, 2= Se parece muy poco a mí, 3= Se parece algo a mí, 4= Se parece a mí, 5= Se parece mucho a mí

**Análisis de diferencias entre las variables**

Se realizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov para determinar la distribución de los datos, obteniéndose que la mayoría presentaba una distribución anormal, por tanto, se utilizaron pruebas no paramétricas como la U de Mann-Whitney y la Kruscal Wallis con la finalidad de determinar si existían diferencias entre las variables demográficas como: estado civil, sexo, edad, nivel educativo, puesto y sueldo mensual en relación a la regulación afectiva, compromiso normativo y características de personalidad. De todas las variables antes mencionadas solamente en estado civil y edad no mostraron diferencias significativas, las demás se describen a continuación, las pruebas fueron seleccionadas según Siegel (1995).

En relación a sexo, como se puede ver en la tabla 4, solamente hubo diferencias significativas en la subescala de sobrecarga laboral ( $p < .05$ ) del patrón de conducta tipo A, donde la diferencia apunta mayor en las mujeres ( $M=23.18$ ) que en los hombres ( $M=21.38$ ).

**Tabla 5**  
*Diferencias en relación a sexo*

Escala/Subescalas	Sexo	N	Media	Desviación típ.	U de Mann- Witney	Valor p
Sobrecarga Laboral	Hombre	68	21,38	4,914	1320.0	<b>.038</b>
	Mujer	50	23,18	4,217		

En cuanto a la escolaridad, hubo diferencias significativas en algunas de las subescalas. Dentro de la escala de regulación emocional, en confusión ( $p < .01$ ) donde la diferencia apunta mayor en trabajadores con escolaridad baja ( $M=6.90$ ) que en trabajadores con escolaridad alta ( $M=5.38$ ); por otra parte, en la escala del PCTC, en competitividad ( $p < .05$ ) la escolaridad alta obtuvo una media mayor ( $M=26.72$ ) sobre la escolaridad baja ( $M=24.84$ ); por último en la escala de compromiso normativo en general obtuvo una diferencia significativa ( $p < .05$ ) donde la escolaridad alta ( $M=115.51$ ) estuvo sobre la escolaridad baja ( $M=107.52$ ), y en su subescala de lealtad reciprocidad ( $p < .01$ ), la diferencia se dio de igual forma, la escolaridad alta ( $M=38.78$ ) sobre la baja ( $M=35.36$ ).

**Tabla 6**  
*Diferencias en relación a escolaridad*

Escala/subescala	Escolaridad	N	Media	Desviación típ.	U de Mann- Witney	Valor p
Confusión	Baja	50	6,90	2,332	1097.0	<b>.001</b>
	Alta	68	5,38	2,516		
Competitividad	Baja	50	24,84	4,934	1321.0	<b>.038</b>
	Alta	68	26,72	3,966		
Lealtad Reciprocidad	Baja	50	35,36	8,015	1216.5	<b>.008</b>
	Alta	68	38,78	7,767		
Compromiso Normativo	Baja	50	107,52	20,619	1266.5	<b>.018</b>
	Alta	68	115,51	17,119		

*Nota:* Baja (de 0 a 9 años), Alta (de 10 a 19 años).

Para el estudio se tomó como referencia los datos del INEE, donde la educación básica en México abarca el nivel preescolar, primaria y secundaria (INEE,2016), sin

considerar los 3 años de preescolar darían un total de 9 años, dato que se consideró como escolaridad baja, por ende, a partir del nivel medio superior, se consideró como escolaridad alta.

Con respecto al puesto hubo diferencias significativas en 4 subescalas. Dentro de la regulación emocional hubo significancia en la escala total y en sus dos primeras dimensiones, rechazo y descontrol, en los tres casos con un valor  $p < .05$ . En la escala total, rechazo y descontrol los puntajes de las medias se dieron de la misma manera, el más alto fue para el puesto de administrativo ( $M=62.85$ ), ( $M=13.47$ ), ( $M=11.04$ ) seguido de asistente técnico/supervisor ( $M=58.15$ ), ( $M=11.22$ ), ( $M=9.42$ ) y por último el de jefe ( $M=54.83$ ), ( $M=9.33$ ), ( $M=8.33$ ) respectivamente.

**Tabla 7**  
*Diferencias en relación a puesto*

Escala/Subescala	Puesto	N	Media	Desvi. típ.	Chi Cuadrada	Valor p
Rechazo (RE)	Administrativo	47	13.47	4.722	8.852	<b>.012</b>
	Asistente Técnico/Supervisor	65	11.22	4.560		
	Jefe	6	9.33	2.251		
Descontrol (RE)	Administrativo	47	11.04	3.581	8.114	<b>.017</b>
	Asistente Técnico/Supervisor	65	9.42	3.372		
	Jefe	6	8.33	2.944		
Regulación Emocional total	Administrativo	47	62.85	11.132	6.709	<b>.035</b>
	Asistente Técnico/Supervisor	65	58.15	12.821		
	Jefe	6	54.83	7.885		
Competitividad (PCTA)	Administrativo	47	24.55	4.169	9.407	<b>.009</b>
	Asistente Técnico/Supervisor	65	26.57	4.486		
	Jefe	6	29.67	3.502		

Por último, en relación al salario, se presentaron diferencias significativas en 3 subescalas. En la escala de regulación emocional hubo significancia en sus dos primeras dimensiones, rechazo y descontrol, en ambas con un valor  $p < .05$ . En rechazo los puntajes de medias de mayor a menor primero en sueldos menos de los 3 SMN ( $M=13.23$ ), luego en sueldos de 3 a 5 SMN ( $M=11.36$ ), ( $M=11.04$ ) y por último en sueldos de más de 5 SMN ( $M=9.33$ ), de igual forma se dio en la subescala de descontrol, ( $M=10.94$ ), ( $M=9.47$ ) y ( $M=8.33$ ) respectivamente. La otra dimensión que obtuvo diferencias fue la de competitividad ( $p < .01$ ) de la escala del PCTA, pero los puntajes de las medias fueron a la inversa de las otras dos dimensiones, sueldos con más de 5 SMN ( $M=29.67$ ), sueldos de 3 a 5 SMN ( $M=26.69$ ) y sueldos con menos de 3 SMN ( $M=24.44$ ).

**Tabla 8**  
*Diferencias en relación a sueldo mensual*

Escala/Subescala	Sueldo	N	Media	Desviación típica	Chi cuadrada	Valor p
<b>Rechazo (RE)</b>	menos de 3 SMN	48	13.23	4.772	6.615	.037
	3 a 5 SMN	64	11.36	4.592		
	más de 5 SMN	6	9.33	2.251		
<b>Descontrol (RE)</b>	menos de 3 SMN	48	10.94	3.581	6.940	.031
	3 a 5 SMN	64	9.47	3.399		
	más de 5 SMN	6	8.33	2.944		
<b>Competitividad (PCTA)</b>	menos de 3 SMN	48	24.44	4.094	11.295	.004
	3 a 5 SMN	64	26.69	4.493		
	más de 5 SMN	6	29.67	3.502		

### Correlaciones entre subescalas

Para realizar el análisis de las relaciones entre las variables del estudio se realizó una correlación de Kerlinger y Lee (2000) debido a la naturaleza de los datos. De manera general, se puede ver que hubo relaciones significativas entre los diferentes factores de las escalas.

Los factores correspondientes a la escala de dificultades de regulación emocional son: rechazo emocional, descontrol emocional, interferencia emocional, desatención emocional y confusión emocional, a continuación de manera breve se describe la relación significativa (positiva y negativa) que presentaron con los demás factores de su escala y de las otras.

El rechazo emocional obtuvo relaciones significativas positivas con descontrol emocional ( $r = .697^{**}$ ), interferencia emocional ( $r = .634^{**}$ ) y confusión emocional ( $r = .342^{**}$ ), con el factor de desatención emocional obtuvo una relación negativa ( $r = -.220^*$ ). Por otra parte, este mismo factor de rechazo emocional obtuvo 2 relaciones positivas y 1 negativa con los 3 factores de la escala PCTA: impaciencia ( $r = .455^{**}$ ), sobrecarga laboral ( $r = .191^*$ ) y competitividad ( $r = -.328^{**}$ ). Dentro de las escalas PCTC y Compromiso Moral- Normativo el rechazo emocional no presentó ninguna relación significativa.

El factor de descontrol emocional dentro de su escala presentó relaciones significativas positivas con rechazo emocional ( $r = .697^{**}$ ), interferencia emocional ( $r = .722^{**}$ ) y confusión emocional ( $r = .335^{**}$ ), con desatención hubo una relación negativa ( $r = -.286^{**}$ ). Este factor presentó una relación positiva y una negativa dentro de la escala PCTA: impaciencia ( $r = .385^{**}$ ) y competitividad ( $r = -.371^{**}$ ), mientras que en la escala



PCTC solo hubo una relación significativa negativa con control emocional ( $r = -.238^{**}$ ), de igual manera en la escala de Compromiso Moral-Normativo hubo relación negativa con sus dos factores: lealtad-reciprocidad ( $r = -.229^*$ ) y cumplimiento-responsabilidad ( $r = -.282^{**}$ ).

La interferencia emocional presentó una relación significativa positiva y una negativa con la escala PCTA en los factores impaciencia ( $r = .289^{**}$ ) y competitividad ( $r = -.216^*$ ). En la escala PCTC hubo solamente dos relaciones significativas negativas: comprensión ( $r = -.208^*$ ) y represión emocional ( $r = -.184^*$ ). Mientras que en la escala de compromiso Moral-Normativo no hubo ninguna relación con este factor.

En el factor de desatención emocional presentó relaciones positivas con las escalas PCTA en el factor de competitividad ( $r = .279^{**}$ ) y en Compromiso Moral-Normativo con sus dos factores: lealtad-reciprocidad ( $r = .291^{**}$ ) y cumplimiento-responsabilidad ( $r = .212^*$ ). En la escala PCTC no hubo ninguna relación significativa.

Por último, en el factor de confusión emocional hubo dos relaciones significativas positivas en la escala PCTA en impaciencia ( $r = .322^{**}$ ) y sobrecarga laboral ( $r = .186^*$ ), de igual forma en la escala PCTC hubo una relación positiva en necesidad de armonía ( $r = .289^{**}$ ), por el contrario, en la escala de compromiso Moral-Normativo se presentó relación negativa en lealtad-reciprocidad ( $r = -.205^*$ ).

**Tabla 9**  
*Correlaciones*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
<b>1. Rechazo</b>																			
<b>2. Descontrol</b>	,672**																		
<b>3. Interferencia</b>	,615**	,696**																	
<b>4. Desatención</b>	-,245**	-,308**	-,174																
<b>5. Confusión</b>	,381**	,407**	,414**	-,451**															
<b>6. Regulación Emocional</b>	,850**	,823**	,820**	-,054	,485**														
<b>7. Impaciencia</b>	,450**	,394**	,266**	-,127	,334**	,429**													
<b>8. Competitividad</b>	-,284**	-,352**	-,203*	,257**	-,182*	-,245**	-,013												
<b>9. Sobrecarga Laboral</b>	,257**	,064	,088	-,064	,172	,184*	,403**	,352**											
<b>10. Patrón de Conducta Tipo A</b>	,213*	,060	,079	,014	,162	,182*	,641**	,595**	,856**										
<b>11. Necesidad de Armonía</b>	,148	,125	,152	-,129	,274**	,159	,269**	,043	,185*	,225*									
<b>12. Racionalidad</b>	-,015	,011	,043	,029	,095	,030	-,033	-,045	-,021	-,052	,080								
<b>13. Comprensión</b>	-,140	-,140	-,195*	,044	-,021	-,160	-,077	,036	-,056	-,057	,147	,072							
<b>14. Control Emocional</b>	-,155	-,251**	-,208*	,026	-,061	-,229*	-,261**	,119	-,011	-,075	-,022	,099	,097						
<b>15. Represión Emocional</b>	,001	-,127	-,185*	-,026	-,021	-,123	-,104	,124	,112	,084	,010	,079	-,011	,514**					
<b>16. Patrón de Conducta Tipo C</b>	-,092	-,207*	-,225*	,008	,010	-,189*	-,116	,130	,054	,036	,298**	,305**	,369**	,730**	,768**				
<b>17. Lealtad Reciprocidad</b>	-,170	-,276**	-,242**	,280**	-,267**	-,182*	-,125	,322**	,097	,136	,071	,044	,234*	,128	,079	,197*			
<b>18. Cumplimiento Responsabilidad</b>	-,150	-,303**	-,234*	,193*	-,139	-,194*	-,018	,328**	,207*	,242**	,141	-,031	,226*	,272**	,178	,333**	,652**		
<b>19. Compromiso Normativo</b>	-,180	-,313**	-,265**	,253**	-,207*	-,200*	-,070	,348**	,179	,216*	,124	-,008	,270**	,220*	,136	,294**	,894**	,909**	

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral) \* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

## COMENTARIOS

En su mayoría las escalas aplicadas muestran adecuados valores de confiabilidad, y el patrón de conducta Tipo C, muestra una buena estructura en el AFE y hace referencia a una persona cooperativa y apacible, no asertiva, paciente, inexpresiva en cuanto a emociones negativas (particularmente la ira) y sumisa con las autoridades externas. Este patrón de conducta se ha definido como opuesto al patrón de conducta Tipo A, y el patrón de conducta Tipo B estaría en un punto intermedio, con un comportamiento más relajado y equilibrado (Amaya et al., 2006).

En primer momento se destaca la afirmación de Steers (1977, citado en Mercado, 2002) sobre que las características personales tienen influencia en el vínculo generado con la organización. En los resultados de este estudio se contempla la relación significativa que existe entre los dos patrones de conducta (A y C) y el compromiso normativo, a pesar de que los dos resultan positivos, se destaca un nivel de significancia mayor en el C, es decir, los trabajadores con PCTC tienen un compromiso normativo más alto que los trabajadores con PCTA. Lo anterior, quizá es debido a las características de cada patrón de conducta, así como describe Greer y Watson (1985), las personas con PCTC son conformistas y complacientes, es decir tienden a preferir zonas de confort a diferencia de las personas con PCTA, que buscan la competitividad e impaciencia/hostilidad (Friedman & Rosenman, 1959), aunque justamente, otro estudio demostró que las personas con PCTA se relacionan significativamente con el compromiso pero únicamente en el puesto (Chusmir y Hood, 1988).

Por otra parte, y realizando los análisis entre la regulación afectiva con las otras dimensiones se determinó lo siguiente.

El rechazo emocional es visto como las reacciones de no aceptación del propio estrés, como se observó, este factor estuvo ampliamente relacionado positivamente con la impaciencia y la sobrecarga laboral, esto quizá es debido a que dentro de este patrón de conducta las personas suelen trabajar bajo alta competitividad y se llenan de trabajo y además buscan hacerlo rápido, entonces tal vez dadas estas circunstancias olvidan, evitan o dejan de lado sus emociones para dedicarse de lleno a su trabajo, y al mismo tiempo se percibe una negación del estrés que padecen por la sobrecarga y la impaciencia de llegar a la meta establecida.

Se pudo observar en las variables demográficas, donde las mujeres perciben mayor sobrecarga laboral a diferencia de los hombres, las personas con baja escolaridad muestran mayor confusión, en el caso de la competitividad y el compromiso normativo sucede lo contrario, la alta escolaridad esta asociada a mayor competencia y compromiso normativo. Por otra parte el personal administrativo que es el del salario más bajo obtiene puntuaciones mas altas en regulación emocional (rechazo y descontrol)

El descontrol emocional, según Guzmán-González, Trabucco, Urzúa, Garrido y Leiva (2014) tiene que ver con las dificultades para mantener el control, pero referido al comportamiento en el momento en que la persona se encuentra experimentando emociones negativas. Por lo anterior se podría pensar en la posibilidad de que, a alto nivel de impaciencia por realizar las tareas, alto será el descontrol, como mencionan Friedman y Rosenman (1974), los individuos con conducta Tipo A son personas con características de impaciencia, agresividad y no muestran fatiga, y que además todo esto concuerda perfectamente con las relaciones negativas que presentó en el factor de control emocional del PCTC, pues se hace evidente que a mayor descontrol menor control emocional. Se

alcanza a deducir que el descontrol es un factor negativo para un desempeño adecuado o favorable para la organización.

La interferencia cotidiana, de acuerdo a Guzmán-González, Trabucco et al (2014) hace referencia a las dificultades para concentrarse y esto a la vez los lleva a tener problemas para cumplir con las tareas, estas conductas son presentadas cuando el individuo experimenta emociones negativas. A mayor interferencia, mayor impaciencia y menor competitividad y además se presenta menor comprensión y también menor represión emocional. Pero, como se observó en los resultados, los participantes en esta dimensión de interferencia no presentan altas complicaciones, si se hace un análisis con las otras dimensiones se puede definir que los trabajadores prefieren evadir sus emociones en el contexto laboral para así evitar la interferencia y llevar a cabo sus actividades sin mayor problema, como señala la literatura, evadir no es saludable sino un problema que se arrastra, lo importante sería prestar atención y no rechazar las emociones negativas para poder tener un control adecuado de las mismas.

## CONCLUSIONES

Con base en los resultados y análisis de los mismos, se pone de manifiesto la amplia relación entre las variables del estudio, se habla de la corta línea que existe entre los patrones de conducta, el compromiso normativo y la forma en que se conducen afectivamente los trabajadores, dado que uno lleva al otro, es decir, la manera en que una persona enfrente las situaciones (cómo responde a determinada emoción) dependerá mucho del patrón de conducta que predomine en sí mismo y con su nivel de compromiso normativo, debido a que las dimensiones de este último son referidas a la reciprocidad y responsabilidad y que además son vistas como “valor hacia el trabajo” (Betanzos, Rodríguez y Paz, 2017), estas dimensiones están relacionadas con la personalidad, dado que son valores que se adquieren en la infancia y van determinando el actuar de las personas, además de la forma en que los participantes afrontan sus emociones en el trabajo.

El panorama general del diagnóstico determina que el patrón de conducta que predomina en los participantes es el C, evidencia que empata con las dificultades detectadas en la desatención, rechazo y descontrol emocional, factores que están ligados a los conflictos para atender y, además, tener conocimiento de las emociones.

Además, los datos obtenidos destacan que, puestos, sueldos, y niveles educativos bajos son variables que se relacionan a una desregulación emocional, es decir, los trabajadores con estas características presentan mayores dificultades emocionales. En relación al sexo, también se encontró que tienen mayores dificultades las mujeres, pero, en una sola dimensión. Por lo anterior, se plantea que es necesario realizar una intervención que se encuentre enfocada a esta población, y al mismo tiempo que esté encaminada a la adecuada regulación emocional pero haciendo mayor énfasis en las dimensiones de

desatención, rechazo y descontrol emocional, pues aun cuando los participantes no presenten altos índices de confusión e interferencia, si desconocen cómo expresar sus emociones o prefieren no prestarles la atención necesaria, esto es como omitirlas, y la realidad es que son parte fundamental en la vida de una persona, la omisión o desatención recae en enfermedades, por ello es importante tratar de intervenir para mejorar el bienestar de los trabajadores, dado que, como mencionan Gohm y Clore (2002), una percepción clara de las propias emociones y la tendencia a expresarlas adecuadamente está ampliamente relacionado con el bienestar psicológico. Por el contrario, la evitación de las experiencias emocionalmente significativas representa una desregulación y se asocia a trastornos mentales (Feldner, Zvolensky, Eifert, y Spira, 2003) y también físicos.

## PROGRAMA DE INTERVENCIÓN

### Objetivo

Desarrollar y aplicar una intervención basada en la regulación afectiva y características de personalidad (PTA, PTB y PTC) en el área organizacional, para incrementar el compromiso normativo.

### Hipótesis

Hi: Una intervención basada en la regulación afectiva y características de personalidad (PTA, PTB y PTC) en el área organizacional incrementará en el compromiso normativo.

Ho: Una intervención basada en la regulación afectiva y características de personalidad (PTA, PTB y PTC) en el área organizacional *no incrementará* en el compromiso normativo.

### Definición conceptual de variables

Compromiso Normativo: Meyer y Allen (1991) lo definen como “el grado en que una persona desea quedarse en una organización en base a un sentido propio de deber, de lealtad o por obligación moral, deviniendo además que, el trabajador puede actuar rebasando su deber, de tal forma que toma decisiones que pueden ser beneficiosas para su organización aún sin que se le recompense” (p. 67).

Regulación emocional: “consiste en los procesos extrínsecos e intrínsecos responsables de monitorear, evaluar y modificar las respuestas emocionales, especialmente sus características de intensidad y temporalidad, para alcanzar las propias metas” (Thompson, 1994, p. 127).



Características de personalidad: “es un patrón de rasgos relativamente permanentes y de características singulares que confieren coherencia e individualidad al comportamiento de una persona...” (Feist y Feist, 2007,p.4).

### **Definición operacional de variables**

Compromiso Normativo: evaluación de comportamientos como el cumplimiento de tareas y obligaciones dentro del trabajo y las actitudes de lealtad y la responsabilidad hacia su organización.

Regulación afectiva: variable que se evalúa en relación al manejo de las emociones del individuo, tales como el descontrol emocional, que alude a las dificultades para mantener el control del comportamiento cuando se experimentan emociones negativas; la interferencia cotidiana, que hace referencia a las dificultades para concentrarse y cumplir tareas cuando se experimentan emociones negativas; desatención emocional, que apunta a las dificultades para atender y tener conocimiento de las emociones; la confusión emocional, que consiste en la dificultad para conocer y tener claridad respecto de las emociones que se están experimentando; y por último, el rechazo emocional, que alude a reacciones de no aceptación del propio estrés.

Características de personalidad: evaluación de patrones de conducta relacionado a la percepción y el hacer dentro de la institución, con sus compañeros y tareas. Conductas que se observan y se pueden evaluar en el individuo en relación a el control emocional, racionalidad, represión emocional, necesidad de armonía comprensión, impaciencia/hostilidad, competitividad y sobrecarga laboral.

## **PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

De acuerdo al planteamiento de los objetivos de este estudio, se realizó un diagnóstico para determinar los niveles en cuanto a regulación afectiva, patrones de conducta y compromiso normativo en trabajadores de la UAEM. Los resultados proyectaron puntajes altos en las dimensiones de rechazo, descontrol y sobre todo desatención emocional (altos puntajes indican baja regulación), factores ampliamente relacionados con el patrón de conducta tipo C, sustento principal de esta propuesta de intervención.

Como menciona Garrosa, et al, (2010) un manejo inadecuado de las emociones de la vida en general, pero particularmente en el contexto laboral sugiere un riesgo para la persona en relación a su salud física y también mental. En este apartado se presentará la propuesta de intervención y el marco de referencia que se tomará para la misma.

De manera general, las correlaciones señalan que existen relaciones significativas entre las variables del estudio, y que estas van de acuerdo a las características de cada factor, por ejemplo, investigaciones señalan que el compromiso normativo presenta dos tipos de respuestas, una conducta de lealtad y una conducta responsable (Betanzos y Paz, 2007), estas conductas estarán basadas en las formas en que se enfrentan a las distintas situaciones (habilidades o dificultades en su regulación emocional), se habla entonces de los rasgos personales de cada trabajador, características que se desarrollan en la infancia, por ende antes de llegar a una empresa.

Gross (1999), uno de los principales autores en relación a la regulación emocional, menciona que esto se refiere a todos aquellos procesos internos y externos responsables de la influencia que ejercemos sobre nuestras emociones.

Chóliz (2005) refiere que, además, las emociones tienen funciones adaptativas, sociales y motivaciones, en tal sentido las emociones tienen un empleo en lo biológico, lo personal o interno y lo interpersonal. Un sentido de ser que conduce al actuar y de acuerdo a como lo maneje el individuo puede convertirse en bienestar o malestar.

Entonces, estos grupos y funciones de las emociones destacarían como procesos de regulación afectiva, mismos que se vuelven inherentes al funcionamiento humano (Hervás & Vázquez, 2006), la regulación afectiva no distingue entre situaciones positivas y negativas, es decir, el cuerpo humano se encuentra regulando todo el tiempo, de ahí que surja la postura de una adecuada o inadecuada regulación afectiva.

De acuerdo a Páez y da Costa (2015) existen algunas estrategias que permiten mejorar el estado de ánimo y otros factores que influyen en la regulación afectiva: la modificación de la situación, el apoyo emocional, la distracción y aceptación, la reevaluación positiva, la regulación fisiológica activa y expresión regulada. Por otra parte, también concluyen que existen otras estrategias que son disfuncionales tales como: el aislamiento social, el abandono psicológico, el pensamiento desiderativo, la reevaluación negativa, la rumiación, la supresión emocional y la confrontación. Las últimas dos los autores las proponen como funcionales y adaptativas cuando se asocian algunas estrategias que generan bienestar.

De manera general, para la intervención se tomará como base las teorías cognitivas que asumen a la emoción como resultado de dos factores, uno es la activación, que tiene que ver con la intensidad de la reacción fisiológica y al mismo tiempo ésta determinará la intensidad de la reacción emocional, el segundo factor es la interpretación cognitiva, que

deja señalar la razón de la reacción emocional. Pero lo anterior no es lo fundamental de esta teoría, sino, la importancia de los procesos cognoscitivos como desencadenantes de la producción de alguna emoción, es decir, depende de los procesos cognitivos la aparición, interpretación, intensidad y la acción que se tome en relación a la emoción. Dentro del marco de las teorías cognitivas se encuentra Lazarus (1991) como uno de sus principales exponentes, quien señala que las emociones tienen la siguiente secuencia: Estímulo-Evaluación-Emoción, y dada la emoción se podrá disponer de un tipo de valoración para luego pasar a la tendencia de acción y por último una propia expresión, pero, es un mecanismo que se da de diferente manera de acuerdo a cada situación y también va de los recursos internos de cada individuo.

Para complementar lo anterior, se suma la concepción teórica de Chóliz (2005), que habla de la emoción como “una experiencia multidimensional con al menos tres sistemas de respuesta: cognitivo/subjetivo; conductual/expresivo y fisiológico/adaptativo” (p. 3).

Lo anterior, aportó información para diseñar la intervención, dado que los resultados demuestran que las principales deficiencias están en la necesidad de técnicas para regular las emociones de los participantes, más que un mero conocimiento de las mismas. Brindar estas herramientas podría alentar a un bienestar emocional lo que al mismo tiempo repercute en un bienestar organizacional.

### **Preparación e implementación del taller**

Para la elaboración y estructura del taller se tomo como base fundamental la teoría de aprendizaje estructurado de Goldstein (1973), que plantea la posible adquisición de habilidades por medio de 4 técnicas principales: el modelamiento, el juego de roles, el reforzamiento social y el entrenamiento para la transferencia.

Al taller se le nombro como “una adecuada regulación afectiva para un mayor bienestar laboral” y fue diseñado para impartirse en 4 sesiones de 4 horas cada una estructurada como se muestra en la Carta descriptiva del taller (Anexo 1).

Objetivo general: al finalizar el taller el participante reconocerá sus propias emociones y las de sus compañeros para poder acceder a una regulación adecuada de las mismas, mediante técnicas de regulación afectiva.

El taller estuvo integrado por tres módulos principales que se ajustaron a los tiempos de cada sesión, el primer modulo fue denominado “las emociones: qué son y su importancia”, tuvo como objetivo comprender qué son, la importancia y cómo se da el proceso emocional, dado que en los resultados del diagnóstico se aproxima que los participantes tenían conocimiento de sus emociones se enfoco mayormente en la importancia y el proceso de las emociones, como una primer herramienta para una gestión adecuada de las mismas.

El segundo modulo tuvo como objetivo que cada participante hiciera una revisión sobre el manejo de sus emociones en su contexto laboral y las repercusiones que pudiera tener con sus tareas, compañeros y su propia institución, a este modulo se dele denomino “mis emociones y lo que generan en mi trabajo “, como se observo en el diagnóstico, las tres variables de estudio tuvieron amplia relación, por tanto en este modulo se busco desarrollar la dimensión de responsabilidad cumplimiento del compromiso normativo, además del impacto que tiene el PCTA y el PCTC en el trabajo.

El tercer modulo fue denominado “herramientas que facilitan mi regulación emocional”, con el objetivo de conocer algunas herramientas para reconocer que es posible regular adecuadamente las emociones para un mayor bienestar laboral. También en este modulo se gestiono la dimensión de lealtad reciprocidad de compromiso normativo.

**Tipo y diseño de estudio**

Debido al tipo de estudio, la intervención se plateo de tipo cuasi-experimental con un diseño de grupo control con contraprueba, para hacer la comparación entre un grupo de tratamiento con otro de comparación mediante medidas de pretest y postest (Shuaughnessy, Zechmeister & Zechmeister, 2007).

**Participantes**

Asistieron al taller un total de 68 trabajadores, pero factores que no se pueden controlar, como las inasistencias, para los resultados del pre y post solamente se completaron 59 participantes con asistencia completa y llenado de las encuestas aplicadas en su totalidad.

**Escenario**

El taller se llevó a cabo en el salón de directores de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática de la UAEM y en un auditorio que fue prestado para la realización de este evento.

**Instrumentos de evaluación de la intervención**

Para la evaluación de la intervención se utilizaron los mismos instrumentos del diagnóstico, se detallan en el apartado **5.10** medición e instrumentos.

**Análisis de datos**

Para el análisis de los datos se utilizó el programa SPSS.22. Como primer paso se realizó un análisis de frecuencias para las variables demográficas. Los datos se compararon en el pretest y postest. Se analizó la distribución de las puntuaciones para cada una de las variables de resultado estudiadas mediante los estadísticos de Kolmogorov-Smirnov y de Shapiro-Wilk, debido a que son indicadas para verificar la bondad de ajuste (Siegel, 1995).

Para comprobar el cumplimiento de la igualdad de varianzas entre el pretest y postest, se utilizó la prueba de Levene, para realizar el análisis intragrupo se recurrió a la prueba t de Student para grupos correlacionados, en aquellos casos que se cumplía el criterio de homocedasticidad; en los casos que no se cumplía este criterio se utilizó la Z de Wilcoxon (Berlanga & Rubio, 2012).

### **Resultados del programa de intervención**

Debido a dificultades en la logística y cargas de trabajo por parte de la Dirección de Personal y Coordinación de bibliotecas, se vieron imposibilitados para brindar las facilidades a todo el personal programado para asistir al taller. Sólo fue posible la asistencia de dos grupos de trabajadores a los cuáles se aplicó el pretest y post test para evidenciar los cambios que tuvieron con la intervención, por ello los análisis se realizarán sin los datos de un grupo control.

### **Características sociodemográficas**

Después de realizar el diagnóstico, de los 118 participantes para la intervención solamente participaron 59, en su mayoría mujeres, con licenciatura y que desempeñaban un puesto administrativo, estas y otras características de la muestra se observan en la **tabla 10**.

**Tabla 10**

Características de los participantes

<b>Variable</b>	<b>Categoría</b>	<b>f (%)</b>
<b>Sexo</b>	Hombre	23 (39.0)
	Mujer	36 (61.0)
<b>Edad</b>	18-35 años	35 (59.3)
	36-45 años	17 (28.8)
	46-59 años	4 (6.7)
<b>Estado Civil</b>	Soltero/Viudo	22 (37.2)
	Casado/Unión libre	33 (55.9)
	Separado	3 (5.0)
<b>Nivel Educativo</b>	Primaria/Secundaria	3 (5.0)
	Preparatoria/bachillerato	15 (25.4)
	Licenciatura	36 (61.0)
	Posgrado	5 (8.5)
<b>Puesto</b>	Administrativo	31 (52.5)
	Asistente técnico/supervisor	16 (27.11)
	Jefe	2 (3.3)
<b>Sueldo Mensual</b>	3,000.00-5,999.00	4 (6.7)
	6,000.00-10,000.00	18 (30.5)
	10,001.00-20,000.00	24 (40.6)

*Nota:* f= frecuencia. %= porcentaje

### **Estadísticos descriptivos de las escalas aplicadas**

Como se observa en la **tabla 11**, a simple vista y en relación a la media se pueden detectar los cambios, en el apartado siguiente se describen con mayor detalle.



**Tabla 11a**  
*Pretest de la intervención*

<b>Variable</b>	<b>Opción de respuesta</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Típ.</b>	<b>Asimetría ET. .311</b>	<b>Curtosis ET. .613</b>
<b>Regulación emocional</b>	1-5	2.3142	.52959	.888	.714
Desatención	1-5	3.8373	.77145	-.387	-.295
Confusión	1-5	1.9237	.77393	.764	-.078
Rechazo	1-5	2.0823	.90864	.711	-.431
Interferencia	1-5	2.1314	.89462	.558	.093
Descontrol	1-5	1.8277	.68367	1.162	1.095
<b>PCTA</b>	1-5	3.1712	.50975	-.844	2.084
Impaciencia/Hostilidad	1-5	2.4576	.73929	.154	-.477
Competitividad	1-5	3.6102	.62879	-.693	1.596
Sobrecarga laboral	1-5	3.3438	.68158	-.660	1.110
<b>PCTC</b>	0-1	.5085	.14783	-.317	-.154
Necesidad de armonía	0-1	.2599	.29729	.909	-.041
Racionalidad	0-1	.5466	.14290	.575	1.225
Comprensión	0-1	.5113	.19784	-.135	.182
Control emocional	0-1	.5085	.25277	-.125	-.763
Represión emocional	0-1	.6237	.37524	-.567	-1.163
<b>Compromiso normativo</b>	1-5	3.5333	.72752	-1.145	1.761
Lealtad/Reciprocidad	1-5	3.3254	.90432	-.447	.022
Cumplimiento/Responsabilidad	1-5	3.6488	.72314	-1.325	2.132

**Tabla 11b**  
*Postest de la intervención*

Variable	Opción de respuesta	Media	Desv. Típ.	Asimetría ET. .311	Curtosis ET. .613
<b>Regulación emocional</b>	1-5	2.2088	.51945	1.468	3.459
Desatención	1-5	3.9932	.71145	-.326	-.613
Confusión	1-5	1.7910	.71492	1.049	1.416
Rechazo	1-5	1.8523	.79272	.914	.165
Interferencia	1-5	1.9025	.88207	1.084	.779
Descontrol	1-5	1.7599	.68388	1.377	2.062
<b>PCTA</b>	1-5	3.0237	.54971	-.234	-.397
Impaciencia/Hostilidad	1-5	2.2542	.73132	.423	-.324
Competitividad	1-5	3.5593	.66335	-1.006	1.330
Sobrecarga laboral	1-5	3.1477	.68561	.094	-.858
<b>PCTC</b>	0-1	.5409	.15024	.145	1.246
Necesidad de armonía	0-1	.2712	.29990	.824	-.237
Racionalidad	0-1	.5212	.16274	.305	3.051
Comprensión	0-1	.5508	.19879	-.623	.407
Control emocional	0-1	.5763	.23514	-.487	-.588
Represión emocional	0-1	.6712	.43273	.187	1.197
<b>Compromiso normativo</b>	1-5	3.6774	.75651	-.573	-.232
Lealtad/Reciprocidad	1-5	3.5831	.92348	-.290	-.743
Cumplimiento/Responsabilidad	1-5	3.7298	.72966	-.846	.505

### **Diferencias obtenidas del pre y post de la intervención**

En este apartado se presentan los resultados de las diferencias significativas de cada escala que hubo de la intervención, utilizando la Prueba de Rangos Asignados de Wilcoxon, debido a que es “la prueba más poderosa...adjudica mayor peso a los pares que muestran mayores diferencias entre las dos condiciones” (Siegel, 1995, p.113).

## Regulación emocional

En relación a la regulación emocional, hubo diferencias en dos de sus dimensiones, rechazo ( $p < .05$ ) e interferencia ( $p < .05$ ), siendo rechazo una de las dimensiones que presento mayores dificultades en el diagnóstico.

**Tabla 12**

*Diferencias en la escala de regulación emocional*

		Rangos			
		N	Rango promedio	Suma de rangos	Valor p
<b>Post Rechazo-Pre Rechazo</b>	Rangos negativos	34g	17.78	320.00	.010
	Rangos positivos	15h	25.77	670.00	
	Empates	10i			
	Total	59			
<b>Post Interferencia-Pre Interferencia</b>	Rangos negativos	31j	13.43	94.00	.013
	Rangos positivos	15k	12.83	231.00	
	Empates	13l			
	Total	59			

*Nota:* g. Post Rechazo < Pre Rechazo h. Post Rechazo > Pre Rechazo, i. Post Rechazo = Pre Rechazo, j. Post Interferencia < Pre Interferencia, k. Post Interferencia > Pre Interferencia, l. Post Interferencia = Pre Interferencia

Posteriormente a la intervención se muestran un cambio en la regulación emocional, existiendo una disminución de reacciones de no aceptación del propio distrés (*rechazo emocional*) y de las dificultades para concentrarse y cumplir tareas cuando se experimentan emociones negativas (*interferencia emocional*).

Siendo esta disminución mostrada por un 57.6% de los participantes, quienes aceptan más fácilmente su distrés. Lo que permite que se concentren y cumplan actividades aún cuando se experimenten emociones negativas (52.5%). Sin embargo, aún se muestran dificultades para atender y tener conocimiento de las emociones, pues en un 44.1% aun se muestra un aumento de esta conducta (*desatención emocional*).

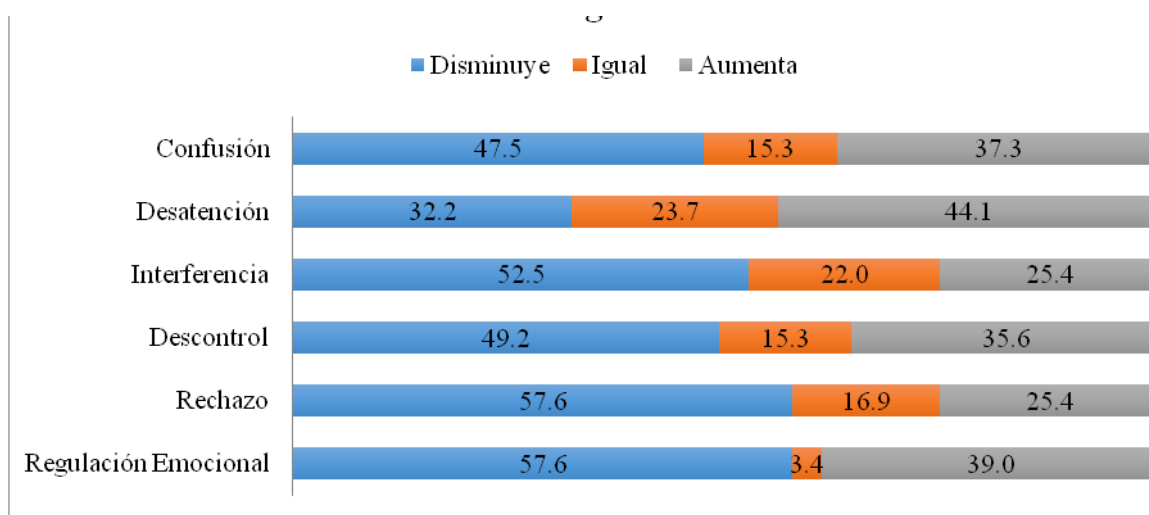


Figura 5: Porcentaje de cambio logrado posterior a la intervención en Regulación emocional

### Patrón de conducta tipo C (PCTC)

Dentro del PCTC hubo tres diferencias significativas, en la escala general ( $P < .05$ ), en la dimensión de comprensión ( $P < .05$ ) y en control emocional ( $P < .05$ ), como se muestra en la Tabla 13. Donde se observa que posteriormente a la intervención se muestra un cambio en el PCTC, existiendo un aumento hacia la cooperación y sumisión con las autoridades (PCTC), mostrando además un incremento de las personas por intentar ponerse en el lugar de los demás y entenderlos a pesar de sentir emociones negativas suscitadas por los mismos (comprensión), así como utilizan la razón y la lógica para evitar emociones socialmente consideradas como negativas (control emocional).

**Tabla 13**  
*Diferencias en la escala de PCTC*

		<b>Rangos</b>			
		N	Rango promedio	Suma de rangos	Valor P
<b>Post PCTC - Pre PCTC</b>	Rangos negativos	18 <sup>a</sup>	17.78	320.00	.040
	Rangos positivos	26 <sup>b</sup>	25.77	670.00	
	Empates	15 <sup>c</sup>			
	Total	59			
<b>Post Comprensión - Pre Comprensión</b>	Rangos negativos	7 <sup>j</sup>	13.43	94.00	.051
	Rangos positivos	18 <sup>k</sup>	12.83	231.00	
	Empates	34 <sup>l</sup>			
	Total	59			
<b>Post ControlEmo – Pre ControlEm</b>	Rangos negativos	11 <sup>m</sup>	13.23	145.50	.022
	Rangos positivos	21 <sup>n</sup>	18.21	382.50	
	Empates	27 <sup>o</sup>			
	Total	59			

*Nota:* a. Post PCTC < Pre PCTC, b. Post PCTC > Pre PCTC, c. Post PCTC = Pre PCTC, j. Post Comprensión < Pre Comprensión, k. Post Comprensión > Pre Comprensión, l. Post Comprensión = Pre Comprensión, m. Post Control Emo < Pre ControlEm, n. PostControlEmo > Pre ControlEm, o. Post ControlEmo = Pre ControlEm

Siendo un 44.1% de los participantes, quienes se muestran más cooperativos y sumisos. Además de tener un poco más de empatía (30.5%) y ser más razonables y evitar emociones socialmente negativas (35.6%). Sin embargo, aún se hace uso de la razón y la lógica como modo general de enfrentarse al mundo, pues un 61% manifiesta un aumento de esta conducta (*Racionalidad*).

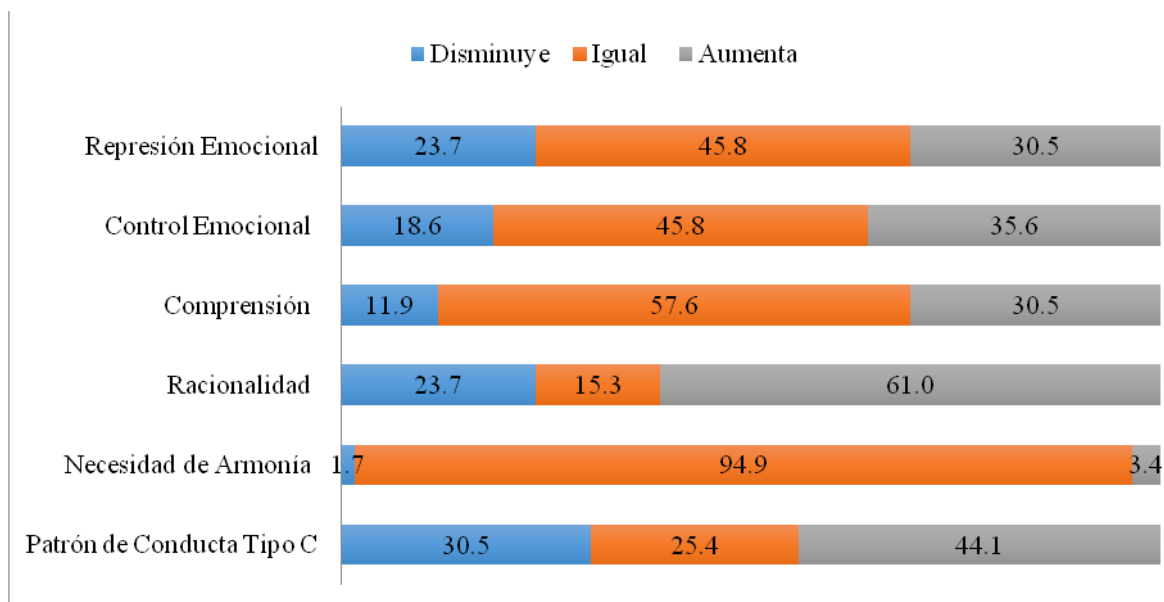


Figura 6: Porcentaje de cambio logrado posterior a la intervención en PCTC

### Patrón de conducta tipo A (PCTA)

Por otra parte, en el PCTA hubo diferencias significativas en la escala general ( $P < .001$ ). De sus tres dimensiones, presentaron diferencias dos, impaciencia-hostilidad ( $P < .005$ ) y en sobrecarga laboral ( $P < .002$ ), como se muestra en la **tabla 14**.

**Tabla 14**

*Diferencias en la escala de PCTA*

Rangos		N	Rango promedio	Suma de rangos	Valor P
<b>Post PCTA – Pre PCTA</b>	Rangos negativos	39 <sup>a</sup>	29.53	1151.50	.001
	Rangos positivos	16 <sup>b</sup>	24.28	388.50	
	Empates	4 <sup>c</sup>			
	Total	59			
<b>Post Impaciencia Hostilidad-Pre Impaciencia Hostilidad</b>	Rangos negativos	34 <sup>d</sup>	27.29	928.00	.005
	Rangos positivos	16 <sup>e</sup>	21.69	347.00	
	Empates	9 <sup>f</sup>			
	Total	59			
<b>Post Sobrecarga Laboral-Pre Sobrecarga Laboral</b>	Rangos negativos	35 <sup>j</sup>	28.16	985.50	.002
	Rangos positivos	16 <sup>k</sup>	21.28	340.50	
	Empates	8 <sup>l</sup>			
	Total	59			

*Nota:* a. Post PCTA < Pre PCTA, b. Post PCTA > Pre PCTA, c. Post PCTA = Pre PCTA, d. Post Impaciencia Hostilidad < Pre Impaciencia Hostilidad, e. Post Impaciencia Hostilidad > Pre Impaciencia Hostilidad, f. Post

Impaciencia Hostilidad = Pre Impaciencia Hostilidad, j. Post Sobrecarga Laboral < Pre Sobrecarga Laboral, k. Post Sobrecarga Laboral > Pre Sobrecarga Laboral, l. Post Sobrecarga Laboral = Pre Sobrecarga Laboral

Donde se observa que posteriormente a la intervención un cambio en el PCTA, existiendo una disminución en este tipo de patrón (*PCTA*), Por otra parte los participantes muestran una menor urgencia en las actividades a realizar, y más relajados para aprovechar el tiempo (*impaciencia*), logrando mostrarse menos agobiadas por el trabajo (*sobrecarga laboral*).

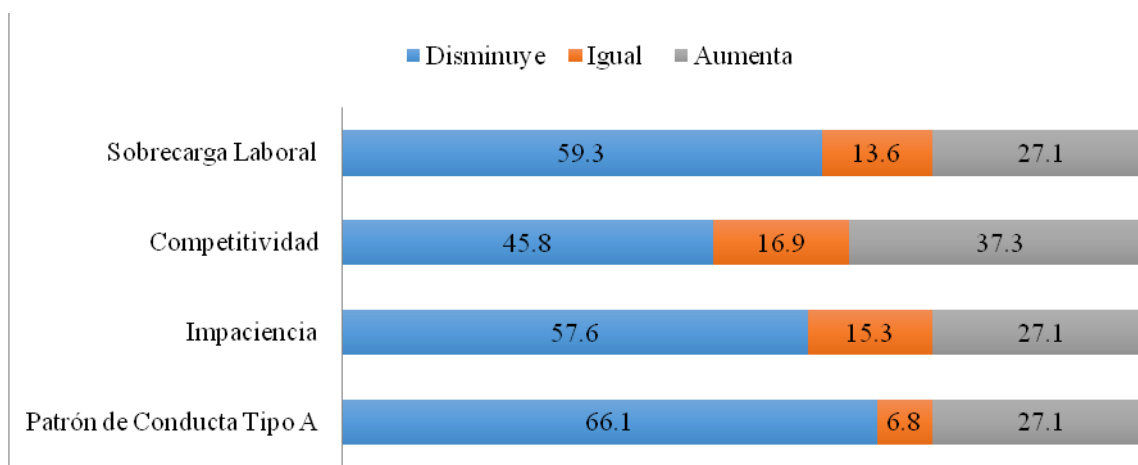


Figura 7: Porcentaje de cambio logrado posterior a la intervención en PCTA

Estas disminución en el PCTA se muestran en un 66.1% de los participantes. Se muestran menos impacientes (57.6%) y menos agobiados en el trabajo (59.3%). Sin embargo, aún se refiere el permanente afán por destacar, por rendir bien, focalizando su atención en las actividades laborales, pues un 37.3% incrementa esta conducta (*competitividad*).

### Compromiso Normativo (CN)

Por último, en la escala de compromiso normativo, de sus dos dimensiones hubo diferencias significativas en una, lealtad recíproca ( $P < .030$ ), es decir hubo un aumento en la mayoría de los puntajes, lo cual indica mayor compromiso. Por ello se observa

posterior a la intervención un incremento en el vínculo empleado-organización manifestado en lealtad como agradecimiento por lo que se ha recibido (*lealtad-reciprocidad*).

**Tabla 15**  
*Diferencias en la escala de Compromiso Normativo*

		<b>Rangos</b>			
		N	Rango promedio	Suma de rangos	Valor P
<b>Post Lealtad/Recipr – Pre Lealtad/Recipr</b>	Rangos negativos	22 <sup>g</sup>	25.18	554.00	.030
	Rangos positivos	35 <sup>h</sup>	31.40	1099.00	
	Empates	2 <sup>i</sup>			
	Total	59			

*Nota:* g. PostLealtad/Recipr < PreLealtad/Recipro, h. PostLealtad/Recipr > PreLealtad/Recipro, i. PostLealtad/Recipr = PreLealtad/Recipro

Este incremento se muestran en un 54.2% de los participantes. Además también existe un incremento del 59.3% en el vínculo que une al empleado hacia la organización manifiesto en el cumplimiento de labores apegado a políticas organizacionales (*cumplimiento-responsabilidad*).



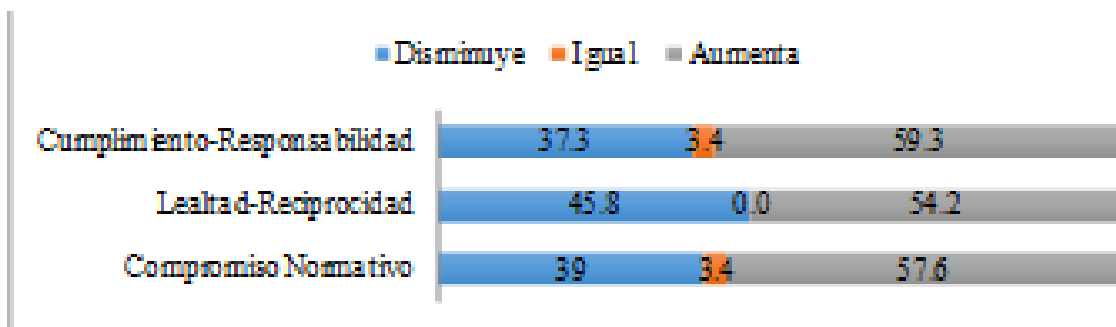


Figura 8: Porcentaje de cambio logrado posterior a la intervención en Compromiso Normativo

### Comentarios del programa de intervención

Dentro de ésta segunda parte del proyecto, se tuvo como objetivo realizar una intervención basada en la regulación afectiva en el área organizacional y describir su relación con las características de personalidad y el compromiso normativo, además de las diferencias significativas que pudieran surgir entre el pre y post del estudio. Se propuso la hipótesis de investigación de que la intervención sí mostraría un incremento en el compromiso normativo y una mejor regulación del comportamiento organizacional, referido a las características de personalidad.

Contemplando los resultados, se acepta la hipótesis de investigación, considerando el incremento de la lealtad y reciprocidad dentro del compromiso normativo, así mismo, se observó la disminución de puntajes del PCTC y PCTA, bajo estos resultados y tomando en consideración la teoría, los participantes de la intervención estarían orientados mayormente al PCTB (con un comportamiento más relajado y equilibrado), según Friedman y Rosenman (1974), este patrón es el más adecuado, debido a que las personas tenderían a presentar menor riesgo de enfermedades cardíacas, al mismo tiempo representaría una adecuada regulación emocional a diferencia del PCTA y el PCTC.

Siguiendo lo anterior, algunos autores alcanzan a marcar la diferencia entre el control emocional desadaptativo de una regulación emocional adaptativa (Gross, 1999), así entonces, la regulación afectiva se puede expresar bajo dos extremos, en un polo se encontraría la desregulación afectiva que se representaría en conductas como excesiva labilidad emocional (Linenhan, 1993), en este estudio sería representado por el PCTA, el otro polo estaría evidenciado también por la desregulación afectiva por el excesivo autocontrol emocional (Taylor, Bagby y Parker, 1997) representaría al PCTC, entonces estos dos patrones caerían en la desregulación afectiva o inadecuada regulación, esto se definiría como el déficit en la activación y/o efectividad de ciertas estrategias de regulación ante situaciones (Hervás & Vázquez, 2003), por consiguiente, la regulación emocional adaptativa, se encontraría en un punto medio, es decir, ni excesiva labilidad, ni excesivo autocontrol, en otros términos, utilizar las estrategias adecuadas en las distintas situaciones.

Debido a lo anterior y tomando en cuenta los resultados del pre y post de la intervención, se sustenta una mejor regulación afectiva/comportamiento y bienestar en el ámbito laboral de los participantes.

De igual forma, mayores puntajes de compromiso normativo en los trabajadores, refleja un beneficio para la institución (Arciniega, 2002; Betanzos & Paz, 2011; Betanzos, Rodríguez & Paz, 2017), así, Hernández (2010) menciona que al desarrollar el compromiso en los servidores públicos, ellos buscarán contribuir y mejorar la prestación de servicios, así resulta beneficiada la institución y la ciudadanía de los servicios públicos que presta el Estado.

En términos generales, para acceder a una adecuada regulación afectiva es necesario integrar o contemplar la variable de personalidad (Hervás & Vázquez, 2006), así mismo el compromiso normativo juega un rol importante en la conducta, pues es referido principalmente a la parte moral y de valores del individuo, adquiriéndose en la infancia (Wiener, 1982) y conduciéndose bajo estas normas y valores durante toda la vida, sin importar las áreas, es decir, se representa en el trabajo, en la familia, en lo social, etc.

## CONCLUSIONES FINALES

La presente investigación tuvo tres objetivos principales, el primero fue verificar si existía relación alguna entre las variables del estudio, es decir, patrones de conducta tipo A y C, Compromiso Normativo y regulación emocional en un contexto laboral. El segundo objetivo fue realizar un diagnóstico en los participantes en relación a las variables implicadas, de este segundo objetivo se desprende el tercero, realizar una intervención sustentada en las necesidades detectadas en el diagnóstico, con el fin de lograr un mayor bienestar en los trabajadores.

De inicio se hace necesario explicar que, la fiabilidad de los 4 instrumentos aplicados tres fue buena, pero, en específico, el cuestionario de Patrón de conducta tipo C mostró valores bajos en algunas dimensiones, por tal razón, se realizó un análisis factorial exploratorio, para conocer su validez de constructo, la cual fue consistente a la reportada por Amaya et al., (2006), pero aún así los resultados de esa escala es necesario interpretarlos con prudencia debido a que es necesario realizar un análisis factorial confirmatorio, es justo una de las sugerencias de estudios posteriores.

Del primer objetivo se pudo corroborar que efectivamente, las variables de estudio se encuentran relacionadas, como menciona Steers (1977, citado en Mercado, 2002) que las características personales tienen influencia en el vínculo que se genera con la organización, y al mismo tiempo las normas que se establecen definen como debemos comportarnos, y de eso depende la forma en que se expresan emociones.

Para realizar el diagnóstico se aplicaron cuatro escalas que pudieron dar cuenta de algunas necesidades en los trabajadores y, sobre todo, se pudo definir el perfil de trabajadores que requerían la intervención.

En términos generales, el patrón de conducta que predominó en los participantes en la fase del diagnóstico fue el C, evidencia que empata con las dificultades detectadas en la desatención, rechazo y descontrol emocional, factores que están ligados a los conflictos para atender y, además, tener conocimiento de las emociones (Guzmán-González, Trabucco, Urzúa, Garrido & Leiva, 2012).

Además, los datos obtenidos en el diagnóstico destacaron que, puestos, sueldos, y niveles educativos bajos son variables que se relacionan a una desregulación emocional, es decir, trabajadores con estas características presentan mayores dificultades emocionales. En relación al sexo, también se encontró que tienen mayores dificultades las mujeres, pero, en una sola dimensión.

Por lo anterior, se pudo llegar al tercer objetivo, dado que fue necesario realizar una intervención enfocada a esa población, y al mismo tiempo encaminada a la adecuada regulación emocional, haciendo mayor énfasis en las dimensión de desatención, rechazo y descontrol emocional, pues aun cuando los participantes no presentaran altos índices de confusión e interferencia, si desconocen cómo expresar sus emociones o prefieren no prestarles la atención necesaria, esto es como omitirlas, y la realidad es que son parte fundamental en la vida de una persona, la omisión o desatención recae en enfermedades, por ello es importante tratar de intervenir para mejorar el bienestar de los trabajadores, como mencionan Gohm y Clore (2002) de que una percepción clara de las propias

emociones y la tendencia a expresarlas adecuadamente está ampliamente relacionado con el bienestar psicológico. Por el contrario, la evitación de las experiencias emocionalmente significativas representa una desregulación y se asocia a trastornos mentales (Feldner, Zvolensky, Eifert, y Spira, 2003) y también físicos.

El tercer objetivo corroboró la importancia de la intervención, a diferencia del diagnóstico, después de la intervención los participantes presentaron mayores tendencias al PCTB, que son personas relacionadas con menos riesgos a sufrir padecimientos cardíacos (Friedman & Rosenman, 1974) y además se pudo comprobar una mejor regulación emocional.

De manera general se concibe una confiabilidad prudente de la intervención, a pesar de que no hubo grupo control la evaluación se pudo realizar gracias al pre y post, donde se demostraron diferencias significativas en varias de las dimensiones, bajo ello se determina que sí hubo impacto positivo para los participantes, adicional a ello al finalizar el taller varios de los participantes realizaron comentarios encaminados a cambios personales positivos en relación a su entorno laboral, familiar y social

Lo anterior definitivamente resultaría ser el aporte más importante de este estudio, como se planteó desde un inicio, los patrones de conducta (A y C) tienden a relacionarse con enfermedades cardíacas o algunos tipos de cáncer, eso a largo plazo, pero generalmente las personas con estas características viven en un constante estrés y otros síntomas de malestar físico y mental/psicológico, todo desencadenado por un manejo inadecuado de las emociones (parte afectiva), como se observó, la intervención enfocada en obtener una adecuada regulación emocional sí brindó mayor bienestar a los participantes, se puede decir

que es una intervención que aporta un bienestar y desarrollo a nivel personal, organizacional, familiar y a la sociedad en general.

Como cualquier otro estudio, presentó algunas limitaciones, por ejemplo, por disposición de la institución no se pudo tener un grupo control que hubiese sido lo deseado, por tanto se recomienda realizar la intervención con más participantes, además de tener un grupo control para poder evitar o hasta cierto punto conocer qué otros factores pudieran influir en los resultados de la intervención.

Otra limitación fue el no haber realizado un pilotaje previo de los instrumentos que se utilizaron en el estudio, con eso se habrían evitado las complicaciones presentadas con la confiabilidad del cuestionario de Patrón de conducta tipo C. Al mismo tiempo esta limitación se vuelve una sugerencia, al tener la posibilidad de realizar análisis confirmatorios del mismo instrumento para la validación en población mexicana.

Una última sugerencia se enfoca en la confiabilidad de la intervención, la cual debe manejarse con prudencia, pues hubo diferencias significativas en varias dimensiones de los instrumentos, pero queda pensar en por qué en algunas otras no hubo, por tanto es recomendable revisar el contenido, verificar o agregar apartados que pudieran impactar de forma directa en las dimensiones donde no hubo diferencias.

Por último es prudente mencionar que esta investigación se realizó apegada a las normas éticas exigidas para el cuidado de la información brindada por los participantes, además de pensar en el bienestar de los mismos. Sobre todo, la parte ética fue muy bien cuidada en la etapa de intervención pues se retoma que, especialmente en proyectos del área de psicología es fundamental dado que se trabaja con seres humanos, además de que el

tema principal de la intervención fue regulación emocional, cuestión que genera mucha incertidumbre y hasta cierto punto ansiedad en los participantes, pues son cuestiones muy personales que pueden ser susceptibles al daño íntimo.



## REFERENCIAS

- Alvarez, G. (2008). Determinantes del compromiso organizacional. ¿están los trabajadores a tiempo parcial menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo? *Cuadernos De Estudios Empresariales*, 73.
- Amaya, D. C., Gordillo, L. D. y Restrepo-Forero, M. (2006). Validación del cuestionario PCTC en población colombiana. *Avances en Medición*, 4, 91-112.
- Anarte, M., & López, E., & Ramírez, C., & Esteve, R. (2000). Evaluación del patrón de conducta tipo c en pacientes crónicos. *Anales de Psicología*, 16 (2)
- Anguera, M. T., Arnau, J., Ato, M., Martínez, R., Pascual, J. & Vallejo, G. (1998). *Métodos de investigación en psicología*. España: Síntesis psicología.
- Arciniega, L.M. (2002). Compromiso Organizacional en México: ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta? Dirección Estratégica, *Revista de Negocios del ITAM*, 2, año1, 21-23.
- Arciniega, L. M., & González, L. (2012). Explorando los flancos de la lealtad: análisis de la estructura y significado de la dimensión normativa del compromiso organizacional. *Revista de Psicología Social*, 27(3), 273-285.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26
- Barrick, M. & Ryan, A. M. (2003). Personality and Work: Reconsidering the Role of Personality in Organizations. Society for industrial and organizational psychology.

Barrull, González & Marteles (2000). El afecto es una necesidad primaria del ser humano.

*Biopsychology.org*. Recuperado de

[http://www.biopsychology.org/biopsicologia/articulos/afecto\\_necesidad\\_primaria.htm](http://www.biopsychology.org/biopsicologia/articulos/afecto_necesidad_primaria.htm)

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of*

*Sociology*, 66, 350-360

Berlanga, V. y Rubio, M.J. (2012). Clasificación de pruebas no paramétricas. Cómo

aplicarlas en SPSS. *Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 5(2) 101-113.

Recuperado de

<http://revistes.ub.edu/index.php/REIRE/article/view/reire2012.5.2528/4085>

Betanzos, D. N. (2007). *Factores antecedentes y consecuentes del compromiso*

*organizacional*. (Tesis de doctoral). Recuperado de <http://bc.unam.mx/index-alterno.html>

Betanzos, D. N., Andrade P. P. & Paz R. F. (2006). Compromiso organizacional en una

muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las*

*Organizaciones*, 22(1) 25-43. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo>

[.oa?id=231317045002](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317045002)

Betanzos, D. N. Rodríguez L. C. & Paz, R. F. (2017). Desarrollo y validación de un

cuestionario sobre compromiso organizacional normativo: Un estudio piloto en

trabajadores Mexicanos. *Anales de psicología*. 33(2), 393-402.

Betanzos, D. N. & Paz, R. F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional

como variable actitudinal. *Anales de psicología*, 23 (2), 207-215.

- Betanzos, D. N. & Paz, R. F. (2011). Beneficios del compromiso normativo para las organizaciones. *Dirección Estratégica*, 38, 1-3.
- Bischof, L. J. (1973). Capítulo 13 Eysenck. En *Interpretación de las teorías de la personalidad: enfoque de poder explicativo y capacidad predictiva* (pp. 527-557). México: Trillas
- Bisquerra, R. (2009). Psicopedagogía de las emociones. Madrid: Síntesis.
- Blum, M. y Naylor, J. (1976). Medición de las actitudes. *Psicología Industrial sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas. Pp. 393-436.
- Blumenthal, J., D. McKee, T. Haney y R. Williams. (1980). Tasks incentives, Type A behaviour pattern and verbal problema solving performance, *Journal of Applied Psychology*, 10, 101-114.
- Carver, C. S. & Scheier, M. F. (1997). Capítulo 1 ¿Qué es la psicología de la personalidad?. En C. S. Carver (3ª. Ed.), *Teorías de la personalidad* (p. 2-17). México: Pearson pretice hall.
- Chiang V., M; Martín, M J; Núñez P., A; Salazar B., M; (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama Socioeconómico*, 28() 90-100. Recuperado de <http://redalyc.org/articulo.oa?id=39915685007>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ta. Ed.). Colombia: Mc Graw Hill.

- Chóliz, M. (2005). *Psicología de la Emoción: el proceso emocional* (pp. 1-33). España. Departamento de Psicología Básica. Universidad de Valencia. Recuperado de [www.uv.es/~choliz](http://www.uv.es/~choliz).
- Chusmir, L. y Hood, J. (1988). Predictive characteristics of type A behaviour among working men and women. *Journal of Applied Social Psychology*, 18, 688-698.
- CiOMPI, L. (2007). Sentimientos, afectos y lógica afectiva: Su lugar en nuestra comprensión del otro y del mundo. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, 27(2), 153-171.
- Cloninger, S. (2003). Capítulo 1: introducción a la teoría de la personalidad En *Teorías de la personalidad* (3ª Ed.). México: Pearson. Pp. 1-22
- Cohen, R. J. & Swerdlik, M. E. (2006) Pruebas y Evaluación Psicológicas: Introducción a las Pruebas y a la Medición. México: McGrawHill.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336–354.
- Company, R., Oberst, U. y Sánchez, F. (2012). Regulación emocional interpersonal de las emociones de ira y tristeza. *Boletín de Psicología*, (104), pp. 7-36.
- Contreras, F. Barbosa, D. & Espinosa, J. C. (2010). Personalidad, inteligencia emocional y afectividad en estudiantes universitarios de áreas empresariales Implicaciones para la formación de líderes. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 6(1), 65-79. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-99982010000100006&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982010000100006&lng=en&tlng=es).

- Cueli, J., Reidl, L., Martí, C., Lartigue, T. & Michaca, P. (1999). Cap. 1 importancia del estudio histórico de la personalidad en *Teorías de la Personalidad* (3ª ed.) (pp. 13-38). México: Trillas.
- Da Costa, S., Paéz, D., Oriol, X. y Unzueta, C. (2014). Regulación de la afectividad en el ámbito laboral: validez de las escalas de hetero-regulación EROS y EIM. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 13-22. doi: <http://dx.doi.org/10.5093/tr2014a2>
- Da Costa, S. & Páez, D. (2015). Afectividad inducida e impacto en la creatividad, crecimiento personal después del cambio y ajuste percibido al narrar una experiencia emocional intensa. *Anales de Psicología*, 31(2), 716-724.
- De Clercq, D., & Rius, I. B. (2007). Organizational Commitment in Mexican Small and Medium-Sized Firms: The Role of Work Status, Organizational Climate, and Entrepreneurial Orientation. *Journal of small business management*, 45(4), 467-490.
- Davis, K. & Newstrom, J. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Edel, R., García, A. & Casiano, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. Vol. I, Versión electrónica gratuita. Recuperado de <http://eumed.net/libros/2007c/>
- Emde, R. (1998). Yendo hacia adelante: Las influencias integradoras de los procesos afectivos en el desarrollo y en el psicoanálisis. *Revista APdeBA*, XX (3), 473-516.
- Eysenck, H. J. (1967). *The Biological Basis of Personality*. Springfield, MA: C. C.

- Eysenck, H. J. (1990). Genetic and environmental contributions to individual differences: the three major dimensions of personality. *Jnal of Personality*, 58, 245-261.
- 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.
- Feldner, M. T., Zvolensky, M. J., Eifert, G. H., & Spira, A. P. (2003). Emotional avoidance: An experimental test of individual differences and response suppression using biological challenge. *Behaviour research and therapy*, 41(4), 403-411.
- Ferrando, P. J. & Lorenzo-Seva, U. (2014). Exploratory item factor analysis: Some additional considerations. *Anales de Psicología*, 30, 1170-1175. Doi: <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.30.3.199991>
- Fernández, P. (1994). Teorías de las emociones y teoría de la afectividad colectiva. UNAM. Recuperado de <http://tesiuami.uam.mx/revistasuam/iztapalapa/include/getdoc.php?id=114&article=107>
- Feist, J & Feist, G. (2007). Introducción a la teoría de la personalidad. En *Teorías de la personalidad* (pp. 2-12). Madrid: McGraw Hill.
- Frager, R. & Fadiman, J. (2010). Introducción. En *Teorías de la personalidad*, (6a Ed). México: Alfaomega. Pp- 2-15.
- Friedman, M., & Rosenman, R. (1959). Association of specific overt behavior pattern with blood and cardiovascular findings: Blood cholesterol level, blood clotting time, incidence of arcus senils and clinical coronary artery disease. *Journal of the American*

*Medical Association*, 169, 1286-1296, recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1001/jama.1959.03000290012005>

Friedman, M., & Rosenman, R. (1974). *Type behavior and your Heart*. Nueva York, Knopf.

Forgas, J. P. (2000). When Happiness Makes Us Selfish, but Sadness Makes Us Fair:

Affective Influences on Interpersonal Strategies in the Dictator Game. *Hum.*

*Psychopharmacol. Clin. Exp*, 15, 551-558.

Furnham, A. (2001). Personalidad y diferencias individuales. En A. Furnham, *Psicología*

*Organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones*, (pp.150-198).

México D.F.:Oxford

Gallardo, E. G., & Ivern, X. M. T. (2007). Revisión de las aportaciones teóricas sobre el

compromiso organizativo: ¿acaso importan las actitudes?. In *Empresa global y*

*mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos,*

*Madrid, 6, 7 y 8 de junio de 2007* (p. 30). Escuela Superior de Gestión Comercial y

Marketing, ESIC.

García, J. M. A., Moreno F. G. & Rivero, R. L. F. (2013). Presencia de conducta tipo "A"

que refieren Friedman y Rosenman en enfermeras de hospitales de México. *Revista*

*Enfermería Neurológica*. 12(3) 147-152

Garrosa Hernández, E; Rodríguez-Carvajal, R; Moreno-Jiménez, B; Gálvez Herrero, M;

(2010). Emociones y salud en el trabajo: análisis del constructo "trabajo emocional" y

propuesta de evaluación. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1) 63-73.

Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80515880006>

Gattegno, C. (1962). *Introducción a la psicología de la afectividad y a la educación para el amor*. Madrid: Espasa-Calpe, S.A.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. y Konopaske, R. (2006). *Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*. México: McGraw-Hill.

Gohm, C. L., & Clore, G. L. (2002). Four latent traits of emotional experience and their involvement in well-being, coping, and attributional style. *Cognition & Emotion, 16*(4), 495-518.

Golstein, A. (1973). *Formación de habilidades para la vida comunitaria: La aplicación de Aprendizaje Estructurado*. Recuperado el 27 de Mayo del 2016 de <http://www.abebooks.com/Skill-Training-Community-Living-playing.../bd>

González, M. (14 de Noviembre de 2017). *Vive la UAEM una de sus peores crisis. El sol de México*. Recuperado de <https://www.elsoldemexico.com.mx/republica/sociedad/vive-la-uaem-una-de-sus-peores-crisis-312858.html>

Gross, J. J. & Thompson, R. A. (2007). *Emotion Regulation: Conceptual Foundations*. En J. J. Gross (Ed.). *Handbook of Emotion Regulation* (pp. 3-26). New York: The Guilford Press

Gross, J. J. (1999). Emotion regulation: Past, present, future. *Cognition & Emotion, 13*(5), 551-573.

Grossarth-Maticek, R. & Eysenck, H.J. (1990). *Personality, Stress and Disease: Description and Validation of a New Inventory*. *Psychological Reports, 66*. 355-373.



- Grossarth-Maticek, R., Bastiaans, J. & Kanazir, D.T. (1985). Psychosocial Factors as Strong Predictors of Mortality from Cancer, Ischaemic Heart Disease and Stroke: The Yugoslav Prospective Study. *Journal of Psychosomatic Research*. 29 (2). 167-176.
- Greer, S.; Watson, M. (1985). Towards a Psychobiological Model of Cancer: Psychological Considerations. *Social Science and Medicine*. 20 (8). 773 - 777.
- Guzmán-González, Mónica, Trabucco, Caterina, Urzúa M, Alfonso, Garrido, Lusmenia, & Leiva, José. (2014). Validez y Confiabilidad de la Versión Adaptada al Español de la Escala de Dificultades de Regulación Emocional (DERS-E) en Población Chilena. *Terapia psicológica*, 32(1), 19-29.
- Hallberg, U. E., Johansson, G., & Schaufeli, W. B. (2007). Type A behavior and work situation: Associations with burnout and work engagement. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48(2), 135-142.
- Hernández, J. (2010). El vinculo entre las competencias laborales y el ejercicio del servidor público, como una propuesta de formación. *International Journal of Good Conscience*, 5(2), 1-15.
- Hernández, C., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. *México DF: McGraw-Hill*.
- Hervás, G. & Vázquez, C. (2006). La regulación afectiva: modelos, investigación e implicaciones para la salud mental y física. *Revista de psicología general y aplicada*, 59, 1-2. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Carmelo\\_Vazquez2/publication/235428353\\_La\\_r](https://www.researchgate.net/profile/Carmelo_Vazquez2/publication/235428353_La_r)

[egulacion afectiva Modelos investigacion e implicaciones para la salud mental y fisica/links/0deec51f153720cd9b000000/La-regulacion-afectiva-Modelos-investigacion-e-implicaciones-para-la-salud-mental-y-fisica.pdf](http://www.inec.edu.mx/links/0deec51f153720cd9b000000/La-regulacion-afectiva-Modelos-investigacion-e-implicaciones-para-la-salud-mental-y-fisica/links/0deec51f153720cd9b000000/La-regulacion-afectiva-Modelos-investigacion-e-implicaciones-para-la-salud-mental-y-fisica.pdf)

- Hooker, K., Blumenthal, J. y Siegler, I. (1987). Relationship between motivation and hostility among Type A and Type B middle-aged men, *Journal of Research and Personality*, 21, 103-113.
- Horrocks, J. E. (1964). *Assessment of behavior*. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Books.
- INEE (2016). *Panorama Educativo de México 2015. Indicadores del Sistema Educativo Nacional. Educación básica y media superior*. Recuperado de <http://publicaciones.inee.edu.mx/buscadorPub/P1/B/114/P1B114.pdf>
- Izard, C.E., (1989). The structure and functions of emotions: Implication for cognition, motivation and personality. En I.S. Cohen (Ed), *The G. Stanley Hall lecture series* (vol. 9) (pp 35-73). Washington DC: American Psychological Association.
- Jamal, M. y Baba, V. (2003). Type A behavior, components and outcomes: a study of Canadian employees. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 39-50.
- John, O. P., & Gross, J. J. (2004). Healthy and unhealthy emotion regulation: Personality processes, individual differences, and life span development. *Journal of personality*, 72(6), 1301-1334.
- Juaneda, E. & González, L. (2007). Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. *Conocimiento, innovación y empleadores: camino al futuro*. Ayala Calvo, J.C. y grupo de investigación FEDRA.

- Kerlinger, F. y Lee, H. (2000). *Investigación del comportamiento: métodos de investigación en ciencias sociales* (4ta. Ed). México: MCGRAW-HILL.
- Laca Arocena, F. A., Mejía Ceballos, J. C., Yáñez Velasco, C. L., & Mayoral Sánchez, E. G. (2011). Factores afectivos y de personalidad como antecedentes del bienestar laboral en profesores españoles y mexicanos. *Factores Afectivos y De Personalidad Como Antecedentes Del Bienestar Laboral En Profesores Españoles y Mexicanos*,
- Landy, F. J., Conte, J. M. (2005). *Psicología Industrial*. México D.F.: McGraw-Hill. CAPÍTULO 14 (“Organización de la conducta laboral”), módulos 14.1 (“Fundamentos conceptuales y teóricos de la organización”) y 14.2 (“Algunas dinámicas sociales de las organizaciones”), pp. 508-536.
- Larsen, R. J. (2000). Toward a science of mood regulation. *Psychological Inquiry*, 11(3), 129-141.
- Lazarus, R. (2000). *Estrés y Emoción: Manejo e implicaciones en la salud*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Lazarus, R.S. (1991). *Emotion and adaptation*. Nueva York: Oxford University Press.
- Linehan, M. (1993). *Cognitive-Behavioral Treatment of Borderline Personality Disorder*. New York: Guilford Press.
- Loli Pineda, A. (2006). Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas. *Revista De Investigación En Psicología*, 9(1), 37-67. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/4028>

- Loli Pineda, A. (2007). Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública. *Industrial Data*, 10(2), 30–37.
- López, A., Ramírez, C., Esteve, R., & Anarte, M. (2002). El constructo de personalidad tipo C: una contribución a su definición a partir de datos empíricos. *Psicología conductual*, 10(2), 229-249.
- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A. & Tomás-Marco, I. (2014). Exploratory item factor analysis: A practical guide revised and updated. *Anales de Psicología*, 30, 1151-1169.
- Luchak, A. A. y Gellatly, I. R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3): 786-793
- Lussier, R.N. & Achua, C.F. (2005). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (2ª ed.). Méxco: Thomson Learning.
- Mann, D. (2012). El estrés y una personalidad 'tipo A' podrían aumentar el riesgo de ACV; los expertos sugieren que la rabia y la hostilidad de una personalidad impetuosa podrían tener la culpa. *Consumer Health News (Spanish)*.
- Matteson, M., Ivancevich, J. y Smith, S. (1984). Relation of type A behaviour to performance and satisfaction among sales personnel. *Journal of Vocational Behaviour*, 25, 203-214

- Mathieu, J. E. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2): 171-194
- Megargee, E. (1971). *Métrica de la personalidad, Volumen I*. México: Trillas.
- Megargee, E. (1971). *Métrica de la personalidad, Volumen II*. México: Trillas.
- Mejia Ceballos, J. C., Laca Arocena, F. A., & Gondra Rezola, J. M. (2009). Factores de personalidad, afectivos y sociodemograficos en la prediccion del bienestar laboral de docentes. *Psicologia y Salud*, 19(1), 121.
- Mercado, P. (2002). El compromiso personal hacia la organización en hospitales de atención a población abierta. Tesis de Doctorado. UNAM, México.
- Mettlin, C. (1976). Occupational careers and the prevention of coronary prone behaviour. *Social Science and Medicine*, 10, 367-372
- Meyer, J. y Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: "Theory, research and application"*, California; Sage Publications.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three- component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.
- Morales, C. (2004). Personalidad e inteligencia. *Fundamentos en Humanidades*, 5(2), 69.
- Recuperado de:
- <http://go.galegroup.com/ps/i.do?p=IFME&sw=w&u=pu&v=2.1&it=r&id=GALE%7CA131128076&sid=summon&asid=7cf310ab8ec9202542bdabd08e099431>

- Morris, T., & Greer, S. (1980). A Type C for cancer? Low trait anxiety in the pathogenesis of breast cancer. *Cancer Detection and Prevention*, 3(1), 102.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press
- Muchinsky, Paul M. (2002). Psicología aplicada al trabajo. Méjico: Thomson Learning
- Núñez, G. D. E. (2012). Ejército revolucionario del afecto [e.r.a] Una propuesta de comunicación afectiva para la convivencia. Tesis de licenciatura. Pontificia Universidad Javeriana.
- O'Really, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology* 71:492-499.
- Padilla, V. M., Peña, J. A. y Arriaga, A. E. (2006). Patrones de personalidad tipo A o B, estrés laboral y correlatos psicofisiológicos. *Psicología y Salud*, 16 (1), 79-85.
- Padrós B. F., Soria-Mas, C. & Navarro C. G. (2012). Afecto positivo y negativo:¿ Una dimensión bipolar o dos dimensiones unipolares independientes?. *Interdisciplinaria*, 29(1), 151-164.
- Paéz, D. y Carbonero, A.(1993), “Afectividad, cognición y conducta social”, en *Psicothema*, vol. 5, pp. 133-150.
- Plutchik, R. (1980). Emotion : a psychoevolutionary synthesis. New York : Harper & Row

- Power, M. y Dalgleish T. (1997). *Cognition and Emotion From Order to Disorder*. Hove: Psychology Press. ISBN 0-86377-738-4.
- Price, V. (1982). *Type A behaviour pattern: a model for research and practice*. Londres: Academic Press.
- Puentes S.A. & Pulido M. N. (2010). Personalidad Y Ausentismo En Trabajadores De Servicios Generales De Una Universidad Pública. *Revista Hacia la Promoción de la Salud*, 15 (1), 29-40.
- Purnamaningsih, E. (2017). Personality and Emotion Regulation Strategies. *International Journal of Psychological Research*, 10 (1), 53-60.
- Reeve, J. (1994). *Motivación y Emoción*. Madrid: McGraw-Hill.
- Reyes, A. (2000). *Administración moderna*. México: Editorial Limusa.
- Reyes, L. (2007). La teoría de acción razonada: implicaciones para el estudio de las actitudes. Recuperado de <file:///C:/Users/mau/Downloads/Dialnet-LaTeoriaDeLaAccionRazonadaImplicacionesParaElEstud-2358919.pdf>
- Rivera, S. (2016, Mayo 30). Más de 14 mil estudiantes hicieron examen para ingresar a la UAEM. *La unión*. Recuperado de <https://www.launion.com.mx/morelos/sociedad/noticias/90115-mas-de-14-mil-estudiantes-hicieron-examen-para-ingresar-a-la-uaem.html>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias, aplicaciones*. México D.F.: Pearson Education.

- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Cap 3 Las actitudes y la satisfacción en el trabajo*. Comportamiento Organizacional. Decimotercera edición. México: Pearson Educación. Pp. 72-80.
- Rodríguez-Loredo, C.S. (2012). Desarrollo y validación de un instrumento de Compromiso Normativo-Moral Organizacional en una muestra de trabajadores en México. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma del Estado de Morelos.
- Rodríguez-Loredo, C.S. & Betanzos-Díaz, N. (2011, Septiembre). Analizando el constructo compromiso organizacional normativo en el trabajo. Trabajo presentado en el XVI Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática, México, DF. Recuperado de <http://www.132.248.164.227/congreso/docs/xvi/docs/4S.pdf>
- Rocano, S. N. C. & Fonseca, L. A. (2012). Clima organizacional y disfunciones emocionales en los profesionales de enfermería del hospital III Chimbote-2009. *In Crescendo*, 3(2), 277-287.
- Rosenberg, E. L. (1998). Levels of analysis and the organization of affect. Review of General Psychology, 2(3), 247-270. doi: 10.1037/1089-2680.2.3.247.
- Rusting, C. L. y Larsen, R. J. (1998). Personality and cognitive processing of affective information. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 200-213.
- Salvador, C. M. & García-López, E. (2010). Compromiso e inteligencia emocional en mediadores del Poder Judicial de Oaxaca, México. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 6(2), 375-387. Recuperado de



[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-99982010000200012&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982010000200012&lng=en&tlng=es).

Shuaughnessy, J., Zechmeister, E. & Zechmeister, J. (2007). Diseños cuasi experimentales y evaluación de programas En *Métodos de investigación en psicología* (7ª Ed.).

México: McGraw-Hill. Pp. 357-395.

Siegel, S. (1995). Cap. 4 El caso de una muestra medida dos veces y obtenida por medio de pares replicados En *Estadística no paramétrica: aplicada a las ciencias de la conducta* (4ta. Ed. Reimp. 2015). México:Trillas. Pp. 98-126.

Simo, Pep, (2008). Estado del Arte del Constructo Compromiso Organizativo: Modelo de Tres Componentes, Universitat Politècnica de Catalunya (UPC), Departament d'Organització d'Empreses (DOE), Assistant Lecturer.

Solis-Camara, R. P., Randaes, G. A. L., Covarrubias, S. P. (2003). Comportamiento tipo a en mujeres trabajadoras de México: análisis psicométrico de una escala. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 35 (2), 175-184.

Taylor, G. J., Bagby, R. M., y Parker, J. D. A. (1997). *Disorders of affect regulation: Alexithymia in medical and psychiatric illness*. Cambridge: Cambridge University Press.

Tejada-Tayabas, J., & Arias Galicia, F. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 10 (2), 295-309.

- Tejada-Tayabas, J. y Arias G., F. (2003). Diseño de instrumentos para evaluar el compromiso organizacional en el contexto de la calidad. Memorias del Congreso Anual 2003 de la Academia de Ciencias Administrativas. México: Universidad de Aguascalientes.
- Temoshok, L. (1987). Personality, coping style, emotion and cancer: towards an integrative model. *Cancer Surveys*, 6(3), 545-567.
- Thompson, R. A. (1994). Emotion regulation: A theme in search of a definition.
- UAEM (2017). Portal de transparencia Universidad Autónoma del Estado de Morelos.  
Recuperado de:  
[http://www.transparenciamorelos.mx/sites/default/files/Misi%C3%B3n%20y%20Visi%C3%B3n%20de%20la%20UAEM\\_6.pdf](http://www.transparenciamorelos.mx/sites/default/files/Misi%C3%B3n%20y%20Visi%C3%B3n%20de%20la%20UAEM_6.pdf)
- Uribe, J., Patlán, J., & García, A. (2015). Manifestaciones psicósomáticas, compromiso y Burnout como consecuentes del clima y la cultura organizacional: Un análisis de ruta (path analysis). *Rev. UNAM. Revista en línea*, 447-467.
- Vardi, Y. & Wiener, Y. (1996). *Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework*.  
Recuperado de  
<http://home.ubalt.edu/NTYGMITC/642/Articles%20syllabus/vardi%20%26%20Weiner%20Misbeh%20.pdf>
- Varona, M. F. (1993). Conceptualización y supervisión de la comunicación y el compromiso organizacional. *Diálogos de la Comunicación* 35, 68-77.

- Velasco, M., Navarro, J., & Rueff-Lopes, R. (2017). Teoria dos acontecimentos afetivos: revisão do seu impacto e desenvolvimentos no estudo do afeto nas organizações. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17(1), 30-38.
- Wardy, C. y Eisler, R. (1987). Type A behaviour, achievement striving, and a dysfunctional self-avaluation system. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 318-326.
- Watson, D., Clark, L.A. y Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Worchel, S. & Shebilske, W. (1999). *Psicología. Fundamentos y Aplicaciones* (5ª Ed.). Madrid: Prentice Hall Iberia.

# ANEXOS

### Anexo 1. Carta descriptiva del taller

<b>NOMBRE DEL TALLER:</b> Una adecuada regulación emocional para un mayor bienestar laboral						
<b>Objetivo General:</b> Al finalizar el taller el participante reconocerá sus propias emociones y las de sus compañeros para poder acceder a una regulación adecuada de las mismas, mediante técnicas de regulación						
<b>PARTICIPANTES</b>	Número: 15-20	Trabajadores de la UAEM que participaron en el diagnóstico del estudio y que presentaron dificultades en la regulación afectiva (trabajadores administrativos, con bajos sueldos y niveles de estudio).				
<b>PRIMER MODULO: LAS EMOCIONES: QUÉ SON Y SU IMPORTANCIA</b>						
<b>Objetivo:</b> Comprender qué son, la importancia y cómo se da el proceso emocional						
HORARIO	TEMARIO	Técnica	ACTIVIDAD	MATERIAL/RECURSOS DIDÁCTICOS	Tiempo previsto	Tiempo acumulado
	Presentación general del instructor, el taller y los participantes  Encuadre y ajuste de expectativas	Técnica expositiva Dinámica grupal	1. Presentación del instructor y del taller  2. Expectativas  3. Dinámica de presentación participantes  4. Redactar acuerdos	-Lista de asistencia  -Postits  -Estambre  -Plumones y etiquetas	35 Min	35 Min
	1. Importancia de las emociones en el trabajo	Técnica de discusión y expositiva	1. Presentación de video: triangulo del bienestar  2. ¿Se dan las emociones en el trabajo? ¿Cómo las manejamos? ¿Qué	Video triangulo del bienestar : <a href="https://www.youtube.com/watch?v=7c-">https://www.youtube.com/watch?v=7c-</a>	25 Min	60 Min

			<p>repercusiones podría tener una inadecuada regulación emocional en el trabajo, en relación a mí, a mis compañeros y mi propio trabajo?</p> <p>3. Indices de enfermedades en el trabajo a causa de una inadecuada regulación emocional</p>	<p><a href="#">kI5vWVN0&amp;t=83s</a></p> <p>-Presentación ppt</p>		
	2. Qué son y para qué sirven las emociones	Técnica expositiva y de discusión	<p>1. Presentación powerpoint: “Las emociones están ahí porque tienen una función evolutiva, un sentido biológico de supervivencia.”</p> <p>2. Presentación de video</p>	<p>-Presentación power point</p> <p>-Video el cerebro dividido:  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=Q7BqXLE1iqM">https://www.youtube.com/watch?v=Q7BqXLE1iqM</a></p>	40 Min	1 Hr 40 Min
	3. Cómo se forma una emoción e implicaciones de la misma	Técnica expositiva y de corrillos	<p>1. Presentación sobre el proceso de la emoción</p> <p>2. Juego de armar cuadro de emociones para asimilar la parte teórica</p>	<p>- Presentación ppt</p> <p>-Tarjetas para armar el cuadro</p>	50 Min	2 hrs 30 Min
	4. Identificar principales emociones	Técnica de discusión y de	<p>1. Presentación de video</p> <p>2. Emociones que identifican en el trabajo: “pensemos en la última</p>	<p>-Video explotar en el trabajo por no tener un adecuado control  <a href="https://www.youtube.co">https://www.youtube.co</a></p>	30 min	3 Hrs

	en el trabajo (emociones placenteras)	corrillos	semana”, luego de hacerlo individual se juntaran en corrillos y compartirán en grupo.	m/watch?v=vSQ162cVfDU  -Esquema general de emociones		
	Cierre: plantear actividad sugerida	Técnica expositiva	1. Propuesta de trabajo continuo: diario emocional en mi trabajo	-Presentación ppt	10 Min	3 Hrs 10 Min
<b>SEGUNDO MODULO: MIS EMOCIONES Y LO QUE GENERAN EN MI TRABAJO</b>						
Objetivo: Revisar como se da mi manejo emocional en mi contexto laboral (mis tareas, mis compañeros, mi institución)						
	1. Mis respuestas en el trabajo ante las emociones	Técnica de reflexión  Técnica de corrillos	1. Bajo que normas respondo: “Escudo identitario de valores”  2. Presentación de video  3. Las cartas de las emociones: “Reconozco que yo en el trabajo...” (una situación padecida y la reacción que he tomado ante la misma)	-Escudos  -Video ¿te atreves a descubrir quién realmente eres?  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=xohtXUWrnw4&amp;list=PL5tb2ODzv2rSWKrsZwtZrPgvekFyU33P&amp;index=2">https://www.youtube.com/watch?v=xohtXUWrnw4&amp;list=PL5tb2ODzv2rSWKrsZwtZrPgvekFyU33P&amp;index=2</a>  -Cartas de diferentes emociones, dado, cuadro de diferentes situaciones.	50 Min	4 Hrs
	2. Involucrándome con mi trabajo	Técnica de	1. Dos equipos, misma consigna, trabajo en equipo para tomar una	-Hojas con la temática	30 Min	4 Hrs 30

	(lealtad, reciprocidad)	rol playing Técnica de discusión/ reflexión	decisión fundamental que deben atender de inmediato, después de esta consigna se saca a un integrante de cada equipo, se aíslan poniéndoles una tarea complicada que hará que no lleguen al primer objetivo (simulando un problema entre ellos).  2. Se discutirá y reflexionará sobre la importancia de la responsabilidad y lealtad en el ambiente laboral	sobre la decisión.		Min
	3. No aceptar problemas, alejamiento emocional.	Técnica expositiva y de discusión	1. Presentación balance entre las emociones que generan los problemas y adecuada aceptación.  3. Actitudes que sientan bien  2. Presentación de video: ¿qué te pones a diario?	Presentación ppt  Presentación de video actitudes de vida:  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=jKGkot10cUw">https://www.youtube.com/watch?v=jKGkot10cUw</a>	30 Min	5 Hrs
	4. Distancia emocional con los compañeros y grupo de trabajo. Mayor confusión y baja integración y afecta conducta para ser leal.	Técnica de corrillos  Técnica expositiva	1. Se formaran dos o tres equipos. Cada participante escribirá una situación general complicada que se presenta en su contexto de trabajo la doblará y pondrá en un recipiente, todos se sentarán en círculo e irán sacando uno y dirán cómo reaccionan ante tal situación,	-recipiente para papeles  -Presentación ppt	40 Min	5 Hrs 40 Min



			<p>se harán dos o tres rondas.</p> <p>2. Presentación sobre las repercusiones de mis acciones en relación a mis compañeros e institución.</p>			
<b>TERCER MODULO: HERRAMIENTAS QUE FACILITAN MI REGULACIÓN EMOCIONAL</b>						
Objetivo: Reconocer que es posible regular adecuadamente mis emociones con algunas herramientas para un mayor bienestar laboral						
	1. ¿Puedo manejar mis emociones?	<p>Técnica de discusión, expositiva</p> <p>Dinámica grupal</p>	<p>1. Dos cuestionamientos: ¿Puedo manejar mis emociones? ¿Cómo lo estoy haciendo?</p> <p>2. Presentación de video</p> <p>3. Entre el pasivo y agresivo esta el paraguas de la asertividad</p> <p>4. Presentación: dialogo interior “el crítico y el guía”</p>	<p>Video “sin filtro”: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=ukGv3BgMA_g">https://www.youtube.com/watch?v=ukGv3BgMA_g</a></p> <p>-Un paraguas, tres sobres con situaciones diferentes</p> <p>-Presentación ppt</p>	60 Min	6 Hrs 40 Min
	2. Regulando emociones en mi trabajo	Técnica expositiva	1. Habilidades de afrontamiento y autogeneración de emociones positivas (Herramientas internas)	-Presentación ppt	20 Min	7 Hrs
	3. Asertividad, afrontamiento, manejo de	Técnica expositiva y de discusión	1. Presentación de situaciones, ¿qué sucederá después? Para visualizar mi pensamiento y actitud ante la	-Presentación de situaciones inesperadas	50 Min	7 Hrs 50 Min

	pensamientos disfuncionales, actitudes		situación 2. Presentación: no siempre podemos elegir la situación pero sí como reaccionar ante ella	-Presentación ppt		
	4. Equilibrio emocional	Técnica expositiva  Técnica individual	1. Presentación sobre el equilibrio emocional: armonía entre mundo exterior e interior  2. Realizar un FOAR (Fortalezas, oportunidades, aspiraciones y resultados) porque también es importante tener claras las metas de uno mismo.	-Presentación ppt	40 Min	8 Hrs 30 Min
	5. Conciencia social y habilidades sociales (experiencia previa) para un mayor bienestar laboral	Dinámica grupal  Técnica expositiva	1. “La raya en el piso”  2. La máquina para solucionar problemas  3. Visor de mis emociones, en qué se parecen a las de mis compañeros  4. Presentación de habilidades sociales	- Cinta canela  - Hojas con diferentes consignas.  - Presentación ppt	60 Min	9 Hrs 30 Min
	6. Utilizando conocimientos	Lluvia de ideas	1. Ante una tempestad en el trabajo ¿cómo debemos reaccionar? Lo	-Presentación powerpoint  -Hojas con roles	70 Min	10 Hrs 40 Min

	previos	Técnica de reflexión Técnica roll playing Dinámica grupal	guardo o exploto 2. Actuación de roles en situaciones 3. Cada participación abano al objetivo 4. dinámica: Reconozco que tú en el trabajo...	-Cubeta, cuerdas, paliacates -Stikers		
	7. Reconstruyendo tus emociones positivas en el trabajo	Técnica expositiva Dinámica grupal Técnica de reflexión/discusión	1. Emociones positivas 2. Gestionar lo bueno que me brinda mi trabajo y relacionarlo con emociones positivas (cada uno pensará en una persona, un recuerdo agradable y un deseo en relación a su contexto de trabajo, lo representaran en hojas de colores con formas y luego todos lo pegaran en la pared)	-Presentación ppt -Hojas de colores, tijeras y pegamento	40 Min	11 Hrs 20 Min
<b>Cierre y evaluación del taller</b>						
	Cumplimiento de expectativas Evaluación de conocimientos	Técnica de discusión Técnica de evaluación individual	1.Revisar expectativas 2. Aplicar un cuestionario para evaluar los conocimientos adquiridos en el taller	-Tarjetas que escribieron los participantes en la primera sesión -Cuestionario de conocimientos	30 Min	11 Hrs 50 Min

	Cuestionario de intervención (post)	Técnica de evaluación individual	1. Aplicar instrumentos de intervención	-Cuestionarios	25 Min	12 Hrs 15 Min
	Evaluación del taller e instructor	Técnica de evaluación individual	1. Aplicar la evaluación general del taller	-Evaluaciones	5 Min	12 Hrs 20 Min
	Entrega de constancias de participación		1. Entrega de constancias	-Constancias	10 Min	12 Hrs 30 Min

## Anexo 2. Instrumentos de medición utilizados

### Consentimiento informado

Este estudio forma parte de un proyecto de investigación que tiene como objetivo describir la relación que existe en algunas variables como la personalidad, el compromiso normativo y la afectividad en el área organizacional, esto mediante la percepción que tienen los miembros de esta dirección que pertenece a la UAEM.

A continuación ponemos a su disposición un conjunto de preguntas que están destinadas a conocer como se relaciona usted con su trabajo. La información solo será utilizada para uso estrictamente profesional y tu participación será totalmente anónima.

El cuestionario que respondas no será mostrado bajo ninguna circunstancia al personal de esta dirección y no se emitirá un reporte individual a partir de los datos. La respuesta del mismo indica tu conocimiento.

Si tienes alguna duda puedes contactar a la Dra. Norma Betanzos en el Centro de Investigación Transdisciplinar en Psicología de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, ubicado en Pico de Orizaba # 1, Col. Volcanes, Cuernavaca, Morelos C.P. 62530. Si tiene alguna duda en este momento favor de preguntar a la Psic. Ángela Ávila.

He leído la información antes proporcionada, me han brindado la oportunidad de hacer preguntas, las cuales han sido contestadas satisfactoriamente.

\_\_\_\_\_  
Firma de consentimiento

**INSTRUCCIONES GENERALES:** se muestran algunos apartados, en cada uno al inicio habrá un recuadro con las opciones que deberá considerar para responder de acuerdo a su percepción a cada situación o cuestión. **Le pedimos conteste todas las preguntas, siendo lo más sincero posible.**

Marque con una **X** la opción que corresponda con usted y/o complete las oraciones.

**Sexo:** Hombre ( ) Mujer ( )      **Edad:** \_\_\_\_\_

**Estado civil:** Soltero ( ) Casado ( ) Separado ( ) Viudo ( ) Unión libre ( )

**Nivel educativo concluido:**

Primaria ( ) Secundaria ( ) Preparatoria/bachillerato ( ) Licenciatura ( ) Posgrado ( )

**Puesto:** Administrativo ( ) Asistente técnico/Supervisor ( ) Jefe ( )

**Sueldo Mensual:** \$ \_\_\_\_\_

Marque con una **X** la opción que corresponda con usted de acuerdo a las siguientes alternativas de respuesta:

1	2	3	4	5
No me identifico en lo absoluto con la cuestión	No me identifico con la cuestión	Me es indiferente	Me identifico con la cuestión	Me identifico totalmente con la cuestión

No	AFIRMACIONES					
		1	2	3	4	5
1	Con frecuencia soy impaciente.					
2	En los grupos a los que pertenezco (trabajo, club, clase) con frecuencia soy considerado (a) líder.					
3	Con frecuencia me adelanto a indicar a mi interlocutor lo que supongo va a decir con la intención de abreviar la conversación y ganar tiempo.					
4	La mayoría de la gente me considera competitivo(a) y luchador(a).					
5	Con frecuencia me noto impaciente cuando estoy trabajando.					
6	Tiendo a sobrecargarme de trabajo.					
7	Las personas que me conocen bien, suelen considerarme competitivo (a) y luchador (a).					
8	Con frecuencia procuro realizar más de una tarea al mismo tiempo.					
9	Las personas que me conocen bien, suelen decir que soy una persona muy activa que está ocupada.					
10	Suelo ser competitivo.					
11	Con frecuencia siento que me falta tiempo para hacer todo lo que deseo.					
12	Tiendo a ser agresivo (a).					
13	Habitualmente procuro destacar en cualquier tipo de actividad que practico.					
14	Tiendo a reaccionar agresivamente si se me interrumpe cuando estoy haciendo algo.					
15	Me definiría como una persona muy ocupada.					
16	Con frecuencia llego a sentirme agobiado (a) por el trabajo.					
17	Actualmente me considero claramente competitivo (a) y luchador (a).					
18	Habitualmente, domino la conversación con otras personas.					
19	Cuando estoy bajo presión o estrés tiendo a actuar de modo impulsivo, sin pensarlo mucho.					
20	Mantengo mi ritmo habitual de trabajo, incluso durante los fines de semana o vacaciones cortas, como navidad o semana santa.					

Marque con una **X** la opción que corresponda con usted de acuerdo a las siguientes alternativas de respuesta:

0	1
NO	SI

No	Afirmación	0	1
1	Por agradar a las personas que me importan, estoy dispuesto/a a renunciar a cualquier cosa.		
2	Por hacer felices a las personas que quiero, estoy dispuesto/a a entregar todo lo que haga falta.		
3	Por mantener buenas relaciones con las personas que me importan, estoy dispuesto/a a ceder todo lo que haga falta.		
4	Hago las cosas dejándome llevar por el corazón*.		
5	Actúo guiado/a por la cabeza (razón).		
6	Actúo dejándome llevar por el corazón y no por la cabeza*.		
7	Actúo usando la cabeza y no me dejo llevar por mis impulsos.		
8	Aunque alguien me hiera profundamente, sigo tratando bien a esa persona y “me pongo en su pellejo” para comprender por qué me ha hecho eso.		
9	Intento comprender a los demás aunque me caigan mal.		
10	Cuando alguien hace algo que vaya en contra de mis intereses, o en contra mía, a mi me resulta muy difícil “ponerme en su pellejo” y comprenderlo*.		
11	Soy comprensivo/a, incluso con la gente que me cae mal.		
12	Justifico a los demás, aunque hagan cosas en contra de mis intereses, o en contra mía.		
13	Cuando alguien me hiere en lo más profundo, a mi me resulta imposible comprenderlo y tratarlo justamente*.		
14	Cuando estoy bravo/a, me controlo y no muestro mi disgusto.		
15	Cuando me encuentro de mal ánimo, me controlo y no muestro mi estado de ánimo.		



16	Cuando me siento agresivo/a, me descontrolo y lo demuestro*.		
17	Cuando me siento con rabia, me controlo y no muestro mi agresividad.		
18	Cuando estoy disgustado/a disimulo mi enfado.		
19	Cuando estoy triste, disimulo la tristeza.		
20	Cuando estoy disgustado/a por algo, intento disimular poniendo buena cara.		
21	Cuando estoy triste, intento disimular que estoy triste.		
22	Cuando estoy preocupado/a, disimulo la preocupación.		
23	Cuando estoy preocupado/a, me controlo y no muestro mi preocupación.		

Marque con una **X** la opción que corresponda con usted de acuerdo a las siguientes alternativas de respuesta:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

No	Afirmación	1	2	3	4	5
1*	Percibo con claridad mis sentimientos					
2*	Presto atención a como me siento					
3	Vivo mis emociones como algo desbordante y fuera de control					
4	No tengo ni idea de cómo me siento					
5	Tengo dificultades para comprender mis sentimientos					
6*	Estoy atento a mis sentimientos					
7*	Doy importancia a lo que estoy sintiendo					
8	Estoy confuso sobre lo que siento					
9	Cuando me encuentro mal, reconozco mis emociones					

10*	Cuando me encuentro mal, me enfado conmigo mismo por sentirme de esa manera					
11	Cuando me encuentro mal, me da vergüenza sentirme de esa manera					
12	Cuando me siento mal, tengo dificultades para completar trabajos					
13	Cuando me encuentro mal, pierdo el control					
14	Cuando me encuentro mal, creo que estaré así durante mucho tiempo					
15	Cuando me encuentro mal, creo que acabaré sintiéndome muy deprimido					
16	Cuando me encuentro mal, me resulta difícil centrarme en otras cosas					
17	Cuando me encuentro mal, me siento fuera de control					
18	Cuando me encuentro mal, me siento avergonzado conmigo mismo por sentirme de esa manera					
19	Cuando me encuentro mal, me siento como si fuera una persona débil					
20	Cuando me encuentro mal, me siento culpable por sentirme de esa manera					
21	Cuando me encuentro mal, tengo dificultades para concentrarme					
22	Cuando me encuentro mal, tengo dificultades para controlar mi comportamiento					
23	Cuando me encuentro mal, me irrito conmigo mismo por sentirme de esa manera					
24	Cuando me encuentro mal, empiezo a sentirme muy mal sobre mí mismo					
25	Cuando me encuentro mal, creo que darme vueltas en ello es todo lo que puedo hacer					
26	Cuando me encuentro mal, pierdo el control sobre mi comportamiento					
27	Cuando me encuentro mal, tengo dificultades para pensar sobre cualquier otra cosa					
28	Cuando me encuentro mal, mis emociones parecen desbordarse					

Marque con una **X** la opción que corresponda con usted de acuerdo a las siguientes alternativas

1	2	3	4	5
No se parece en nada a mí	Se parece muy poco a mí	Se parece algo a mí	Se parece a mí	Se parece mucho a mí

No	PREGUNTAS					
		1	2	3	4	5
1	El(ella) conoce el significado de las reglas y políticas de la empresa y las acepta.					
2	El(ella) es un(a) empleado(a) que cumple con su trabajo apegado a las normas y políticas de la empresa.					
3	El(ella) cumple con puntualidad en los horarios y días de trabajo establecidos por la empresa.					
4	El(ella) cumple en tiempo y forma las actividades que le son asignadas.					
5	El(ella) cumple con las normas y políticas para no ser sancionado por la empresa.					
6	El(ella) puede perder su trabajo si no cumple con sus labores bajo los lineamientos y normas establecidos por la empresa.					
7	El(ella) cumple con las reglas y políticas de la empresa aun cuando algunas no sabe para qué sirven.					
8	Es un(a) empleado que cumple con su trabajo al "pie de la letra" si no, no le sale bien.					
9	A pesar de tener otros compromisos, es un(a) empleado(a) que termina primero su trabajo.					
10	El(ella) nunca deja un trabajo pendiente o sin terminar.					
11	A pesar del cansancio o malestar físico que pueda tener es importante para él(ella) terminar primero su trabajo.					
12	El(ella) encuentra la forma de realizar un buen trabajo aún en condiciones					

	desfavorables.					
13	El(ella) no se va tranquilo a casa si deja trabajo pendiente o sin terminar.					
14	Se juzga severamente si no realiza un buen trabajo.					
15	Es un(a) empleado(a) que trabaja tiempo extra o en sus días de descanso hasta terminar su trabajo.					
16	El(ella) continúa trabajando en la empresa como una forma de corresponder a lo que le ha dado.					
17	El(ella) cree que la empresa le ha correspondido por el trabajo y esfuerzo realizado.					
18	Es un empleado(a) que percibe equilibrio en la relación con la empresa.					
19	Es un(a) empleado(a) que piensa que la empresa está en deuda con él(ella).					
20	El(ella) espera que la empresa corresponda en un futuro por el trabajo y esfuerzo realizado.					
21	Es un(a) trabajador(a) que hace un esfuerzo extra en su trabajo como una forma de corresponder a la empresa por lo que le ha dado.					
22	Es un empleado(a) que no desea defraudar la confianza que la empresa ha depositado en su trabajo.					
23	La empresa sólo le ha proporcionado beneficios que ha obtenido con base en su esfuerzo y trabajo.					
24	El(ella) continúa trabajando en la empresa como una forma de demostrar su lealtad.					
25	Es un(a) empleado(a) que agradece a la empresa por todo lo que le ha brindado y por eso continúa trabajando en ella.					
26	Es un ejemplo de lealtad a la empresa.					
27	Es un empleado(a) que realiza su trabajo lo mejor posible porque le interesa dar lo mejor de él(ella).					
28	Es un(a) empleado(a) que no perjudica a la empresa porque es leal a la misma.					

29	El agradecimiento a la empresa le exige seguir dando lo mejor, inclusive un extra de lo que se le pide.					
30	Es un(a) empleado unido a su empresa como agradecimiento por todo lo que le ha dado.					

**¡¡GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN!!**