



**ROL DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL ANTE EL QUIEBRE DE CONTRATO
PSICOLÓGICO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y
DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

Alumna: Gisselle Henríquez Gómez

Profesor Guía: Lyonel Laulié

Santiago, Mayo 2022

INDICE

RESUMEN	1
CAPÍTULO I:	2
1.1 Introducción.....	2
1.2 Objetivo general	3
1.3 Objetivos específicos	3
1.4 Relevancia del problema	4
CAPÍTULO II: Marco Contextual	6
2.1 Descripción de la Organización y su Contexto	6
2.2 Descripción del Marco Teórico.....	8
2.2.1 Contrato psicológico.....	8
2.2.1.1 Tipos de contrato psicológico	10
2.2.1.2 Evaluación de cumplimiento/quiebre de contrato psicológico	12
2.2.1.3 Antecedentes y resultados de quiebre de contrato psicológico	13
2.2.2 Inteligencia emocional.....	15
2.2.2.1 Modelos teóricos de Inteligencia emocional	17
2.2.2.2 Evaluación de Inteligencia emocional	18
2.2.2.3 Inteligencia emocional en el trabajo	20
2.2.2.4 Inteligencia emocional en equipos de trabajo.....	21
2.2.3 Rol de la Inteligencia emocional ante el quiebre de contrato psicológico	22
CAPÍTULO III: Metodología	24
3.1 Participantes	24
3.2 Instrumentos.....	24
4.3 Procedimiento.....	25
CAPÍTULO IV: Análisis y Profundización del proceso investigado	27
4.1 Análisis de datos.....	27
CAPÍTULO V: Propuestas de Intervención	42
5.1 Propuestas de Intervención de acuerdo a datos y aprendizajes	42
5.1.1 Propuestas relacionadas al proceso de investigación acción y otros aprendizajes de estar inmersa en la organización	42
5.1.2 Propuestas relacionadas a los resultados cuantitativos	44
5.2 Implicancias del estudio para el comportamiento organizacional	48
CAPÍTULO VI: Conclusiones	49
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
ANEXOS	60

RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo analizar el rol moderador de la inteligencia emocional ante las percepciones de contrato psicológico en trabajadores del Departamento de Administración de Educación Municipal de Santo Domingo, quienes actualmente se encuentran en un proceso de transición de la educación municipal a los nuevos Servicios Locales de Educación Pública de acuerdo a la Ley 21.040. En este contexto, se realiza un estudio de carácter cuantitativo donde se invita a participar a todos los colaboradores de la organización, obteniendo como principales resultados que aquellas personas que perciben un mayor incumplimiento de promesas laborales a nivel individual perciben también, un menor desempeño laboral y experimentan mayor disposición a renunciar. Mientras que a nivel de equipo, además de las relaciones antes mencionadas, se añade un efecto negativo en la percepción de cansancio emocional. Por otra parte, la interacción entre contrato psicológico individual e inteligencia emocional sugiere que esta última variable tiene un rol moderador al amortiguar el efecto negativo del incumplimiento de promesas laborales favoreciendo una menor percepción de cansancio emocional.

CAPÍTULO I:

1.1 Introducción

Con el paso del tiempo, el trabajo y la sociedad han enfrentado diversas transformaciones y procesos que han contribuido a una mayor flexibilidad laboral, este escenario sumado al papel de un estado desregularizador (Soto, 2009), ha llevado a que las organizaciones se relacionan libremente con sus colaboradores estableciendo dinámicas de relación y acuerdos mutuos ya sean explícitos (contrato laboral) o implícitos (contrato psicológico) que guían la interacción entre ambas partes. En este contexto, las organizaciones deben gestionar eficientemente sus recursos y adaptarse a los cambios que requiera el sistema, pudiendo llevar a que la conexión y relación entre las empresas y sus trabajadores tenga un carácter momentáneo (Sisto, 2009), en el cual la estabilidad inicial de la relación entre ambas partes sea pasajera o dure menos de lo esperado, pudiendo traer consigo quiebres en los acuerdos y promesas previamente establecidos.

En línea con lo anterior, el concepto de quiebre de contrato psicológico ha llamado la atención en el último tiempo por las consecuencias emocionales negativas que tiene para los individuos y los efectos que esto pudiese traer a la organización (Erkutlu y Chafra, 2013; Kraak, Lunardo, Herrbach y Durrieu, 2017, en Balogun, Oluyemi y Afolabi, 2018). Si bien, se han estudiado diversas variables tanto individuales como grupales que covarían con el contrato psicológico, aún existen algunas en las que profundizar por su posible influencia en la forma en que las personas enfrentan las consecuencias que trae la ruptura del contrato psicológico, como es el caso de la inteligencia emocional. Se considera que este constructo en particular podría moderar las respuestas a quiebres de contrato psicológico gracias a que la posibilidad de reconocer sentimientos y emociones y gestionarlos para contrarrestar estados emocionales negativos ayudaría a restablecer el bienestar (Bresó y Megías, 2012) contrastando así las probabilidades de comportamientos y actitudes negativas dentro de la organización. A pesar de que teóricamente el efecto moderador de la inteligencia emocional parece ser razonable aún existe poca literatura que refleje la interacción entre esta variable y las percepciones de contrato psicológico.

Por esta razón, en el presente estudio se espera investigar cómo enfrentan las personas los quiebres de contrato psicológico de acuerdo a su nivel de inteligencia emocional, evaluando la perspectiva de los trabajadores desde sus respectivos roles.

El lugar donde se realizará la investigación corresponde al Departamento de Administración de Educación Municipal de la comuna de Santo Domingo quien en la actualidad recibe recursos financieros de acuerdo a presupuestos destinados a educación aprobados por el Alcalde y Concejo Municipal, situación que cambiará en el corto plazo con la entrada en vigencia de la ley 21.040 que establece la creación de Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) a nivel nacional, con lo cual los establecimientos educacionales dejarán de depender de recursos municipales y por tanto los Departamentos de Administración de Educación Municipal desaparecerán.

Si bien la ley ya fue promulgada, el proceso de transición ha sido paulatino y en el caso de Santo Domingo se espera su incorporación al sistema de Servicios Locales recién el año 2024. Esto hace que en la actualidad se viva un proceso de incertidumbre dentro de la organización en el cual los trabajadores se ven instados a adaptarse al cambio aún cuando en la mayoría de los casos esta nueva realidad rompa con los acuerdos y promesas organizacionales establecidas de manera formal e informal a lo largo del tiempo, dando indicios de lo oportuno que es realizar el presente estudio en esta organización, no solo por el aporte teórico que se espera realizar, sino también, porque la información obtenida puede ayudar a implementar prácticas organizacionales que apoyen el bienestar de los colaboradores durante el tiempo que les queda de funcionamiento.

Es necesario destacar que esta investigación también se enmarca dentro de la ejecución del proyecto Fondecyt #11190044, titulado “Promesas Laborales, Liderazgo, y Trabajo en Equipo” financiado por la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID).

En base a lo anterior a continuación se presentan los objetivos de estudio.

1.2 Objetivo general

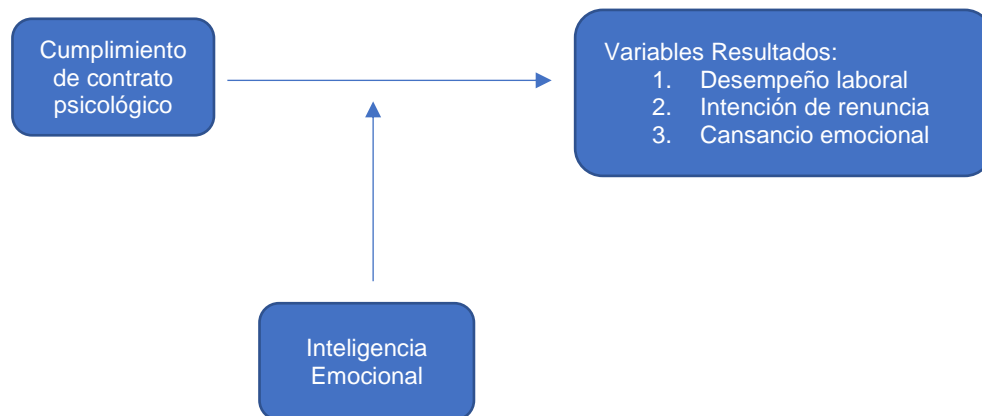
- Analizar el rol de la inteligencia emocional ante las percepciones de contrato psicológico en trabajadores del Departamento de Administración de Educación Municipal de Santo Domingo.

1.3 Objetivos específicos

- Revisar la literatura existente en torno a la inteligencia emocional y contrato psicológico.
- Describir niveles de inteligencia emocional en la organización.
- Identificar las dimensiones de inteligencia emocional y su impacto en las percepciones y actitudes dentro de los equipos de trabajo.

- Estudiar la relación y percepción de contrato psicológico e inteligencia emocional en el desempeño laboral, intención de renuncia y cansancio emocional de trabajadores de la organización.
- Generar una propuesta de acción para mejorar variables de resultado, incorporando prácticas de gestión de personas basadas en evidencia concreta de la realidad organizacional.

A continuación se presenta el modelo propuesto que guiará esta investigación:



1.4 Relevancia del problema

Si bien la presente investigación tiene por objetivo ser aplicada dentro de solo una organización, la configuración y dinámicas existentes dentro de ésta podrían considerarse una muestra de lo que pudiese ocurrir en otras, por tanto, los resultados podrían ayudar a comprender de mejor forma cómo la inteligencia emocional puede influenciar distintas respuestas ante las dinámicas que se dan en la relación de empleo, donde con frecuencia se dan quiebres de contratos psicológicos.

Al visibilizar lo que sucede en torno a esta problemática se tendrá la posibilidad de generar acciones desde el área de gestión de personas que permitan apoyar el bienestar de los trabajadores. Identificando, por ejemplo, la existencia de personas que podrían verse más afectadas por quiebres de contrato psicológico, pudiendo atender a sus necesidades de manera oportuna mediante acciones que potencien sus habilidades y competencias personales, entregándoles nuevas herramientas para hacer frente a las dificultades y cambios que a diario enfrentan considerando la identificación y gestión de emociones propias y de otros.

Durante el proceso de recolección y análisis de datos se espera llegar a la mayor cantidad de personas posible (acorde al alcance de la investigación) entregando cuestionarios que puedan ser analizados cuantitativamente y entreguen información representativa de la población.

Al realizar este proceso se espera ingresar a la organización de forma profesional y responsable considerando a todos quienes participen de la investigación como sujetos activos tanto en la entrega de información como en la generación de conocimientos y acciones. Se comprende que la intervención genera expectativas y la entrega de resultados acertados y acordes a la realidad que se vive en la organización pueden llevar a generar prácticas que apoyen el bienestar de las personas.

CAPÍTULO II: Marco Contextual

2.1 Descripción de la Organización y su Contexto

En el año 1981, durante el periodo de la Junta de Gobierno Militar en Chile, la administración de la educación pasó a manos de los municipios. El proceso ha sido descrito y estudiado (Moreno y Jiménez, 2014) para comprender los efectos y repercusiones que trajo a los trabajadores, niños, niñas y adolescentes, la sociedad en general y al propio sistema educativo la desconcentración del papel del Estado en la educación de la población. Actualmente, luego de más de 30 años desde el traspaso de la educación a las municipalidades, el país vive gradualmente el proceso contrario, y en noviembre de 2017 se promulgó la ley 21.040 que fuerza al Estado a hacerse cargo nuevamente de la educación pública a través de la creación de los Servicios Locales de Educación (SLEP).

El retorno de la educación pública a la administración del Estado supone desafíos importantes para la organización pública a la vez que enfrenta a los trabajadores más vulnerables del sistema educativo municipal a la incertidumbre sobre su futuro laboral, mientras que sustenta las expectativas de incremento en la calidad de la educación a los docentes, trabajadores que aparentemente se encuentran menos afectados por la entrada en vigencia de la ley 21.040.

A este contexto de cambio, previsto pero incierto, están enfrentados los trabajadores de todos los Departamentos de Administración de Educación Municipal de Chile. Los efectos que pueda traer para su bienestar, el contraste que pueda tener este cambio con las expectativas del mismo y la capacidad para reaccionar frente a este evento estresor institucional son claves para atravesar un proceso de desmunicipalización de la educación exitoso.

En el intertanto, el Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) de Santo Domingo está a cargo de seis establecimientos educacionales y tres jardines infantiles vía transferencia de fondos (VTF) que entregan la cobertura educacional a la educación parvularia, básica y media de la comuna. Su establecimiento más grande es el único que cuenta con enseñanza media en la comuna, además de los ciclos de transición parvularia y educación básica respectivamente.

De acuerdo a su Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal (PADEM) sus grandes desafíos pedagógicos y administrativos están cimentados en mejorar la confianza, promover el bienestar, asegurar la equidad y lograr la excelencia de sus 1270 estudiantes y sus más de 200 funcionarios, mientras vela por el cumplimiento de las leyes 19.070,

19.410, 21.109 y 18.620, correspondientes al estatuto docente, el reglamento del estatuto de profesionales de la educación, el estatuto de los asistentes de la educación, y el código del trabajo respectivamente, entre otras.

Para aquello, se han propuesto liderar los procesos académicos y administrativos basados en la innovación pedagógica y curricular, promoviendo contextos bien tratantes, de equidad y de excelencia. De este modo, el DAEM se organiza en torno a tres jefaturas principales que se encargan de cada aspecto básico de funcionamiento organizacional (Ver Anexo 6) : Jefe de Unidad Técnico Pedagógica (UTP) que está a cargo de la administración e implementación de todas las prácticas pedagógicas y administrativas ligadas al buen desempeño e implementación de la normativa educacional vigente; Jefe Administrativo y de finanzas, que está a cargo de garantizar la infraestructura básica, el recurso humano y los recursos financieros para asegurar la calidad del proceso educativo; y el Jefe del DAEM, para todos los efectos el representante legal de la institución y quien está destinado a liderar el cambio pedagógico en las comunidades educativas.

En términos prácticos, actualmente el DAEM se encarga de atender las necesidades presentadas por las comunidades educativas de la comuna, bajo un rol más bien asistencialista y atendiendo a la inmediatez gracias a la disponibilidad de recursos financieros entregados por la municipalidad, que en estricto rigor aprueba el plan anual de desarrollo de la educación presentado y supervisa el cumplimiento de este, pero otorga gran libertad de acción al Director del DAEM para que gestione las necesidades presentadas en su departamento.

El cargo de director DAEM en la comuna fue asumido por don Luis Vega el año 2016 y durante su gestión observa la necesidad de contar con un área de Bienestar dentro del departamento, pues el área de recursos humanos cumple un rol más bien administrativo. Con anterioridad esta necesidad se había intentado suplir con un encargado de transversalidad que ejecutaba funciones de apoyo al bienestar de los colaboradores en base a las necesidades percibidas, sin embargo, y con el objetivo de mejoras organizacionales se decide eliminar este cargo e invertir recursos en la formación de un área de Bienestar que ponga foco en los colaboradores de manera integral e impacte en su bienestar. Es así como a principios del año 2021 se integra a la organización don Mauricio Reyes, ex alumno del Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional de la Universidad de Chile con quien se establece comunicación directa y se realizan las gestiones necesarias para comenzar con el presente estudio dentro de la organización. En

base al interés de conocer la realidad que se vive en ella y obtener datos que permitan orientar las actividades futuras se da inicio al estudio en mayo de 2021.

El detalle de las acciones realizadas dentro de la organización se retoma y expresa más adelante en el apartado de Metodología, mientras que a continuación se presenta el marco teórico que sustenta este estudio.

2.2 Descripción del Marco Teórico

2.2.1 Contrato psicológico

La relación empleado-organización es una de las cuestiones más frecuentemente estudiadas en el ámbito organizacional desde distintos puntos de vista (Coyle-Shapiro et al. 2004, en Coyle-Shapiro, Pereira, Doden y Chang 2019). Dentro de aquellos enfoques, el estudio de los contratos psicológicos lleva más de 50 años y es un tópico que aún se sigue explorando.

Las primeras referencias al término contrato psicológico están hechas por Argyris (1960, en Anderson y Schalk, 1998) quien, aunque no lo definió concretamente, releva la importancia de la relación entre trabajador y organización. Más tarde, Rousseau (1989, en Coyle-Shapiro, Pereira Costa, Doden, y Chang, 2019) añadió que el término implica las creencias que cada individuo tiene sobre los acuerdos de intercambio recíproco con la organización, explicando que estas creencias corresponden a una percepción subjetiva, pudiendo existir discrepancias entre ambas partes en cuanto a las promesas incluidas.

A pesar de que con el tiempo las relaciones de trabajo han cambiado (Vesga, 2017) y que el concepto tiene un carácter dinámico, conserva lo expresado por Rousseau y se define contrato psicológico como las percepciones de “el conjunto de compromisos implícitos en la relación de trabajo, más allá de los acuerdos formales explícitos establecidos entre las partes en el marco de un acuerdo de relación laboral” (Rentería y Vesga, 2019. p.130).

Tanto las experiencias previas como los procesos de socialización forman parte de los antecedentes que los individuos utilizan al momento de desarrollar sus creencias respecto a los compromisos implícitos que existirán con la organización (Rousseau, 2001). Rentería y Vesga (2019), explican que el contrato psicológico se fundamenta tanto en la singularidad de cada persona como en su idiosincrasia y forma de ver e interpretar lo que sucede a su alrededor. El entorno, a su vez, establece un marco de actuación organizacional en el cual las organizaciones deberán regirse por aspectos de “orden social, cultural, político,

económico, jurídico y ambiental” (p.138). De esta forma las organizaciones pasan a ser vistas como sistemas sociales complejos dentro de los cuales se originan constantes interacciones entre sus miembros que van marcando dinámicas de interacción (Rentería y Vesga, 2019).

Considerando lo anterior, Topa y Palací (2004), definen el cumplimiento del contrato psicológico como “la percepción de que los intercambios recíprocos entre el empleado y la organización se ajustan a las promesas previas y tales intercambios se consideran los indicadores centrales de la relación” (p.156). En este caso, algunas expectativas resultan ser más conscientes que otras, por ejemplo, las referidas al sueldo pueden ser claramente identificables entre ambas partes, sin embargo, otros aspectos como las perspectivas de promoción a largo plazo pueden resultar ser más inconscientes y subjetivas, es decir, dependen de la persona que las percibe (Anderson y Schalk, 1998).

Para todos los efectos, debemos comprender que el contrato psicológico facilita la comprensión de las relaciones en las organizaciones y que el buen o mal desempeño que un trabajador tenga estará mediado y afectado por el contenido del contrato psicológico que se haya creado (Vesga 2011, en García y Forero, 2015).

La creación, desarrollo, mantenimiento y quiebre del contrato psicológico coinciden con las etapas de la vida laboral de un trabajador en una determinada organización que, por ejemplo, favorece la motivación al inicio de la relación laboral, establece cambios durante el transcurso de la trayectoria laboral, y que pueden deteriorar eventualmente la relación laboral y conducir hacia el quiebre del contrato psicológico en vez de su mantenimiento (García y Forero, 2015).

No hay un único modelo sobre las etapas o fases del contrato psicológico pero siempre pueden identificarse tres etapas bien marcadas que coinciden con lo señalado por Reyes y Martínez (2007, en Vallejos, 2014):

1. Creación del contrato psicológico: originado desde el reclutamiento, previo al inicio de la contratación.
2. Mantenimiento del contrato psicológico: centrada en la dinámica laboral que puede propiciar los cambios al contrato psicológico asegurando la adaptación de las partes del mejor modo posible.
3. Ruptura del contrato psicológico: deterioro de la relación entre ambas partes.

A este modelo clásico, Rousseau (2001) añade una etapa previa a la creación del contrato psicológico mientras que redistribuye las siguientes dos etapas en momentos

sucesivos de integración, intercambio y reevaluación del contrato psicológico (Vallejos, 2014):

1. Antes del contrato psicológico: creencias previas y personales. Normas sociales.
2. Reclutamiento: promesas sobre el puesto de trabajo. Expectativas.
3. Integración a la organización: intercambio de promesas y búsqueda activa del trabajador y la empresa de información.
4. Experiencias posteriores: el trabajador deja de buscar información nueva. Los cambios se añaden al contrato ya existente.
5. Revisiones sucesivas: el contrato es reevaluado constantemente según la nueva información que surja.

Por su parte, y dentro de los últimos estudios relativos al tema, Rousseau, Hansen y Trompou (2018), complementan la teoría formulando un modelo de fases que conceptualizan como una construcción dinámica, prestando atención a la evolución y cambios que se dan en la percepción de contrato psicológico a lo largo del tiempo. Dentro de estas fases se incluyen la creación, mantenimiento, renegociación y reparación, considerando mecanismos de autorregulación como objetivos personales, afectos y retroalimentación. En esta línea, los autores sugieren que el quiebre de contrato psicológico genera una respuesta emocional donde la valencia del afecto asociado puede jugar un papel autorregulador. De esta forma, un quiebre o interrupción al contrato psicológico percibido de manera positiva favorecerá la transición desde la fase de mantenimiento a renegociación, mientras que si la percepción es negativa la transición es a la fase de reparación. Finalmente, agregan que si no se puede reestablecer una percepción de contrato psicológico aceptable el empleado podría llegar a renunciar, terminando así su relación contractual.

2.2.1.1 Tipos de contrato psicológico

Dentro de la literatura predominan la descripción de dos tipos de contrato psicológico: los transaccionales, ejemplificado con el trabajar a cambio de dinero, y los relacionales, más enfocados en satisfacer necesidades socioemocionales (Anderson y Schalk, 1998).

Los contratos transaccionales, según Parks (1997 en García y Forero, 2015) tienen la ventaja de promover una escasa vinculación entre el trabajador y la organización que es útil en aquellos casos en que se requiere realizar modificaciones sin que estas tengan un impacto elevado en los trabajadores. En ese contexto, son especialmente útiles en espacios de transición y cambios organizacionales (Fuchs, 2008, en García y Forero, 2015). Este

tipo de contrato está orientado a periodos de corto plazo y sus recompensas son principalmente económicas (García y Forero, 2015).

Los contratos relacionales permiten una relación más comprometida entre empleador y empleado, cuyas obligaciones contemplan intercambios transaccionales, sociales y emocionales (Topa y Palací, 2004, en García y Forero, 2015).

Ambos tipos de contratos pueden ser diferenciados por su enfoque, duración, estabilidad, nivel de concreción e implicancias (Coyle-Shapiro y Parzefall, 2008, en Coyle-Shapiro, Pereira, Doden y Chang, 2019), aunque, de todos modos, los tipos de contratos psicológicos son más bien fluidos entre sí que excluyentes (Coyle-Shapiro, Pereira, Doden y Chang, 2019), y por este motivo Rousseau (1995, en Coyle-Shapiro, Pereira, Doden y Chang, 2019) añadió el concepto de contrato psicológico equilibrado, que representa una mezcla entre el contrato transaccional y el contrato relacional, combinando componentes económicos y sociales. Este tipo de contratos puede verse en grandes empresas nacionales e internacionales que forman parte de cadenas productivas y/o de abastecimiento que entregan a sus trabajadores paquetes de seguridad y estabilidad social y bienestar (contratos indefinidos, prácticas de autocuidado, celebración de cumpleaños y festividades anuales, cursos y asistencia familiar, etc.) como también elementos transaccionales como bonos de producción, puntualidad, asistencia o ventas, entre otros.

La conceptualización del contrato psicológico también ha sido considerada desde la cantidad de personas que involucra. Rousseau (1995, en Laulié y Tekleab, 2016) señala que si existe un amplio acuerdo entre varios individuos sobre los elementos que contienen sus contratos psicológicos podría surgir un contrato normativo, definiendo su origen en los grupos sociales que tienen creencias similares.

Recientemente Laulié y Tekleab (2016) han propuesto un modelo en que no sólo los individuos pueden desarrollar construcciones compartidas de un contrato psicológico, sino también los equipos propiamente tal. Para esto ellos han definido la existencia del cumplimiento de contrato psicológico de equipo compartido y el cumplimiento de contrato psicológico individual compartido. Esta noción nace de la idea de que las organizaciones establecen contratos psicológicos con equipos de trabajo, independiente de los contratos individuales, al asociar beneficios y desafíos específicos a equipos de trabajo especializados dentro de la organización.

El *cumplimiento de contrato psicológico de equipo compartido* (Laulié y Tekleab, 2016) fue definido como la convergencia de creencias de los miembros del equipo sobre el nivel de cumplimiento que la organización prometió a los mismos, mientras que el *cumplimiento*

de contrato psicológico individual compartido es entendido como la convergencia de creencias de los miembros del equipo sobre el nivel en que la organización cumple sus contratos psicológicos individuales, es decir, una construcción social de cómo los otros y el sujeto ven el grado de cumplimiento del contrato individual.

A todos los tipos de contratos ya mencionados, también puede añadirse el contrato transitorio, definido por Rousseau (2000, en Olvera, 2021) como un estado de ausencia de compromiso de la organización con el trabajador, generando incertidumbre en él debido a los cambios que puede estar implementando la empresa en una estrategia desconocida para los empleados, promoviendo su desconfianza por la corta duración del contrato psicológico.

La conceptualización del contrato psicológico, sus implicancias y las consecuencias de su cumplimiento, quiebre y/o desarrollo está en constante cambio a medida que las investigaciones progresan.

2.2.1.2 Evaluación de cumplimiento/quiebre de contrato psicológico

La evaluación del contrato psicológico ha estado centrada en examinar las consecuencias de la percepción de incumplimiento y/o violación (Coyle-Shapiro, Pereira, Doden y Chang, 2019) que puede resultar en el quiebre del mismo. Para esto, ha sido definido el cumplimiento del contrato por la forma en que una de las partes percibe que ha cumplido con sus obligaciones (Lee et al. 2011, en Coyle-Shapiro, Pereira, Doden y Chang, 2019), mientras que el incumplimiento está representado por la consciencia de una de las partes de que no se han cumplido las obligaciones del mismo (Morrison y Robinson, 1997, en Coyle-Shapiro, Pereira, Doden y Chang, 2019). El estudio del incumplimiento no es extraño si se considera que una vez que el contrato psicológico es roto no es fácil repararlo (García y Forero, 2018). En este sentido, ha sido especial el interés en las consecuencias del incumplimiento del contrato psicológico relacional, dado que a diferencia del transaccional, sus implicancias suelen estar relacionadas con lo socioemocional, las expectativas de los individuos y lo intangible (Topa y Palací, 2004, en García y Forero, 2018).

Además, recientemente la investigación también se ha centrado en el estudio del contexto organizacional que da forma a las relaciones organizacionales y que puede ayudar a comprender por qué los sujetos creen que sus contratos se han cumplido o incumplido, determinando de este modo el desarrollo y/o mantenimiento, o su quiebre definitivo (Laulié y Tekleab, 2016). Esta noción del estudio del contexto organizacional ha decantado en la

importancia del estudio del contrato psicológico en equipos de trabajo, cobrando especial relevancia los conceptos descritos de cumplimiento del contrato psicológico de equipo compartido y cumplimiento del contrato psicológico individual compartido.

De acuerdo a lo anterior, una de las teorías a las que más suelen recurrir los investigadores para el análisis de los contratos psicológicos es la teoría del intercambio social de Blau (1964, en Tekleab, Laulié, De Vos, De Jong y Coyle-Shapiro, 2019) en la que establece un intercambio entre distintas partes de acuerdo a la perspectiva que se utilice. Es así, como desde una mirada microsociológica se intenta explicar el intercambio de recursos sociales entre dos partes, como las relaciones empleado-empleador, caracterizadas por procesos de reciprocidad y confianza donde las actitudes y comportamientos laborales se dan de acuerdo a la percepción de cumplimiento de promesas laborales que la organización ha hecho al individuo. Mientras que desde una perspectiva macrosociológica, se amplía la mirada y se proponen múltiples y simultáneas relaciones de intercambio social donde individuo, equipo y organización actúan de manera interdependiente y por tanto una relación entre dos partes, por ejemplo individuo y organización, estará influenciada directa o indirectamente por las relaciones de intercambio social de otras partes, como individuo y equipo.

De acuerdo a lo anterior, los procesos de interacción e intercambio social entregan información a los individuos de las percepciones de cumplimiento de promesas laborales que tienen otras personas dentro de la organización tanto a nivel individual como de equipo. La convergencia de estas percepciones da paso a la aparición del contrato psicológico individual compartido y de equipo compartido, que se transforma además, en un factor contextual que influirá en las reacciones de cada trabajador al momento de evaluar de forma personal el cumplimiento de promesas laborales dentro una relación diádica que puede establecerse con el empleador. De esta forma, las personas pueden entrar en un proceso de comparación donde su percepción puede, o no, coincidir con la visión compartida, tendiendo a moldear sus actitudes y dirigir su comportamiento dentro de la organización de acuerdo a si su evaluación es positiva o negativa (Tekleab, et al, 2019).

2.2.1.3 Antecedentes y resultados de quiebre de contrato psicológico

El cumplimiento de contrato psicológico tiene como una de sus consecuencias reducir la inseguridad laboral (McFarlone y Tetrick, 1994, en Anderson y Schalk, 1998) dado que el contrato jurídico escrito no es capaz de abordar todos los aspectos de la relación contractual, y que el trabajo cumple funciones sociales diversas e importantes, no

limitándose a lo económico o jurídico (Topa y Palací, 2004). Adicionalmente el contrato psicológico permite moldear o guiar el comportamiento del trabajador en la organización, en base a percepciones de qué es lo correcto a realizar dentro del contexto en el cual se encuentra. Se infiere que el contrato relacional genera un mejor clima organizacional pero están sujetos a la percepción de ruptura si el empleado nota que el empleador no cumple alguna de sus promesas o cambia las condiciones de estas (García y Forero, 2018).

Sin embargo, puede suceder que en determinado momento alguna de las partes no perciba, no pueda o no esté dispuesta a cumplir con las expectativas o promesas realizadas, y en tal caso pudiese generar en la parte afectada sentimientos y emociones negativas (Robinson y Wolfe, 2000). Morrison y Robinson (1997), mencionan que existen dos situaciones principales que pudiesen llevar a la percepción de quiebre de contrato psicológico: el incumplimiento y la incongruencia. En el primer caso ambas partes reconocen la existencia de una promesa, sin embargo, no se cumple con ella. En el segundo caso no existe una percepción común respecto a la existencia o los términos exactos de la promesa.

Recopilando distintos estudios, Coyle-Shapiro, Pereira-Costa, Doden, y Chang (2019), destacan la diferencia entre un quiebre y una violación al contrato psicológico. En el caso del quiebre se considera una infracción que se da por medio de una evaluación cognitiva ante determinada situación. Sin embargo, una violación al contrato psicológico podría llegar a ser percibida como una fuerte experiencia emocional negativa incluyendo sentimientos, como el resentimiento, la ira, sentimientos de traición y frustración (Coyle-Shapiro, Pereira, Doden y Chang, 2019; Erkutlu y Chafra, 2013, en Balogun, Oluyemi y Afolabi, 2018). A pesar de las diferencias los autores concluyen que ambos casos pueden inducir cambios y comportamientos negativos en los individuos.

Para las organizaciones, la percepción de incumplimiento del contrato psicológico supone comportamientos y actitudes negativas de los empleados (Zhao, Wayne, Glibkowsk y Bravo, 2007, en Balogun, Oluyemi y Afolabi, 2018) como la desviación del trabajo, mostrado al emplear el tiempo del individuo en tareas que no son de interés para la organización (Balogun, Oluyemi y Afolabi, 2018). “Al contrario, cuanto mejor es el estado del contrato psicológico, mayor es la satisfacción con la vida y el bienestar psicológico, y menor el conflicto trabajo-familia” (Gracia, Silla, Peiró y Fortes-Ferreira, 2006, p.261). Gakovic y Tetrick (2003 en Topa-Cantisano y Caeiro, 2013) muestran la influencia de la ruptura del contrato psicológico en la satisfacción laboral y el cansancio emocional en trabajadores de una corporación financiera, mientras que Topa, Morales y Caeiro (2007, en

Topa-Cantisano y Caeiro, 2013) muestran resultados similares en profesores de educación preescolar, primaria y secundaria, destacando las consecuencias físicas y psicológicas negativas que esto puede tener.

2.2.2 Inteligencia emocional

Hablar de inteligencia emocional requiere referirse a dos aspectos del concepto. En primer lugar hay que describir el concepto de “inteligencia” que ha sido definido por Wechsler (1958, en Mayer y Salovey, 1990) como la “capacidad global del individuo para actuar frente a un propósito, pensar racionalmente y manejar efectivamente su medio ambiente” (p.186).

Con posterioridad, Gardner (1983), definió *inteligencia* haciendo alusión a las habilidades y capacidades que el ser humano es capaz de desarrollar, y teniendo esto de base propone su teoría de las inteligencias múltiples, destacando la existencia de ocho tipos de inteligencia: lingüística, espacial, lógico-matemática, naturalista, corporal-kinésica, musical, intrapersonal e interpersonal. Los dos últimos tipos de inteligencia (intrapersonal e interpersonal) mencionados por Gardner sientan los precedentes para posteriormente hablar de inteligencia emocional.

En segundo lugar, las *emociones* son consideradas reacciones subjetivas que ocurren ante las experiencias vividas, trayendo consigo cambios fisiológicos en el organismo. La evaluación de estas reacciones subjetivas depende, entre otras cosas, de las creencias, conocimientos previos y percepción que se tenga del ambiente, pudiendo tener variaciones a lo largo del tiempo considerando el desarrollo emocional de la persona y lo que esta evalúa como importante (Papalia, Wendkos y Duskin, 2005).

Durante el desarrollo emocional un individuo construye su identidad, su autoestima, sentimientos de seguridad y confianza en sí mismo y el entorno, a través de las interacciones con pares significativos y esto le facilita distinguir, identificar, expresar y controlar emociones. El desarrollo emocional es un proceso ordenado en el cual las emociones complejas surgen a partir de emociones sencillas. De esta forma, las características principales del patrón de reacciones emocionales de una persona empiezan a desarrollarse durante la infancia y llegan a constituir parte de la personalidad (Cerdas, 2002).

Goleman (2001, en Vivas, Gallego y González, 2007), menciona que las personas que han logrado un adecuado desarrollo emocional también son capaces de interpretar y relacionarse efectivamente con las emociones de otros, por tanto, logran tener una situación

ventajosa en distintos dominios de su vida. Por el contrario, quienes no logran un adecuado desarrollo emocional sufren de constantes luchas internas que pueden afectar su capacidad de trabajo y el pensar claramente. En este sentido las emociones son indispensables pues orientan la dirección adecuada durante el proceso de toma de decisiones.

Teniendo en cuenta ambos conceptos antes descritos, es finalmente acuñado el concepto de Inteligencia Emocional (IE), descrito por primera vez por Mayer y Salovey (1990), quienes lo definen como la "habilidad para manejar los sentimientos y emociones propias y de los demás, de discriminar entre ellos y de utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción de uno mismo y del resto" (p.189). El concepto se plantea inicialmente como parte de la inteligencia social, marco dentro del cual el logro de expectativas es fundamental para la realización del individuo (García, 2003). Con el tiempo los autores han seguido trabajando en torno al constructo (Mayer y Salovey, 1995, 1997, Mayer, Salovey y Caruso, 2000).

Mayer, Roberts y Barsade, (2008), mencionan que a pesar de ser un constructo relativamente nuevo existe gran interés en su estudio, lo que ha derivado en diversas concepciones de lo que es la IE, sin embargo, en términos concretos, el concepto contempla la mejora del pensamiento y razonamiento a través de habilidades que enlazan inteligencia y emoción. Ashkanasy y Daus (2005), agregan que el concepto alude a una diferencia individual y puede mejorar a través del entrenamiento, destacando que la IE se desarrolla a lo largo de la vida de las personas.

La revisión bibliográfica indica que las definiciones del concepto tienden a ser más complementarias que contradictorias y de acuerdo a esto se valora la postura de Law, Wong y Song (2004), quienes toman de base estudios anteriores y reconocen la existencia de cuatro dimensiones que dan forma al concepto:

1. Reconocimiento de las propias emociones. Relacionado a la capacidad de una persona de identificar, comprender y expresar correctamente sus propias emociones.
2. Reconocimiento de las emociones de los otros. Relacionado a la capacidad de un individuo de percibir y comprender las emociones de las personas que lo rodean. Pudiendo llegar a predecir respuestas emocionales de otros.
3. Regulación de las propias emociones. Relacionado a la capacidad de una persona de regular apropiadamente sus emociones, pudiendo volver prontamente a un estado psicológico normal luego de vivenciar fuertes emociones positivas o negativas.

4. Uso de las emociones. Relacionado a la capacidad de una persona de hacer uso de sus emociones, direccionándolas en un sentido positivo que le permita concretar actividades constructivas.

Sin embargo, a pesar de coincidir en varios aspectos, no existe una definición universal de IE pues esta varía de acuerdo a las distintas aproximaciones teóricas que se realizan en torno al concepto.

2.2.2.1 Modelos teóricos de Inteligencia emocional

De acuerdo con la literatura (Fernández, Salovey, Vera, Ramos y Extremera, 2001) existen dos modelos predominantes para abordar el estudio de la Inteligencia Emocional: Los modelos de Habilidad y los modelos Mixtos. El primero de ellos se centra en las habilidades mentales que posee el individuo, favoreciendo el procesamiento cognitivo al tomar y utilizar la información que entregan las emociones, mientras que los modelos mixtos combinan rasgos de comportamiento y personalidad con habilidades mentales.

A continuación, se mencionan brevemente los principales exponentes desde las distintas perspectivas.

Modelo de Habilidad

- *Mayer y Salovey* (1995, 1997), tomando en cuenta la inteligencia intra e interpersonal descrita por Gardner (1983), dan forma a su modelo de IE, el cual refinan en 1997 centrándose en cuatro habilidades básicas: percepción emocional, facilitación emocional, comprensión emocional y regulación emocional.

La percepción emocional hace referencia a la habilidad de reconocer e identificar sentimientos y emociones en sí mismo como en los demás. La facilitación emocional permite tomar la información entregada por las emociones y favorecer el razonamiento y toma de decisiones. Por su parte, la comprensión emocional permite comprender emociones, cómo se combinan y su progreso a través del tiempo, pudiendo tener un carácter anticipatorio. Finalmente, la regulación emocional es la habilidad para aceptar sentimientos positivos y negativos y reflexionar respecto a ellos y su utilidad, permitiendo poner en práctica estrategias de regulación emocional en sí mismo y también influir en los demás (Fernández y Extremera, 2005).

Este modelo otorga a las emociones un carácter adaptativo pues se espera que una persona pueda adecuarse al medio e influir en él razonando en base a información entregada por las emociones (Mayer, Roberts y Barsade, 2008).

Modelos Mixtos

- *Goleman* (1995), presenta su modelo de IE identificando un coeficiente emocional y otro intelectual que se conjugan y complementan entre sí, aceptando elementos cognitivos y no cognitivos. Considerando esto, hace referencia a una serie de factores como autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, las cuales permitirían medir IE (Goleman, 2002).
- *Bar-On* (1997), presenta un modelo de IE donde combina factores referidos a capacidades no cognitivas, como elementos emocionales, con competencias y habilidades personales que permiten sobrellevar las demandas que presenta el entorno, a partir de lo cual elabora un cuestionario para medir cociente de IE. Además de IE este modelo emplea el término inteligencia social, con el propósito de resaltar las competencias sociales como elementos necesarios para que las personas puedan desenvolverse diariamente.

2.2.2.2 Evaluación de Inteligencia emocional

Según Danvila y Sastre (2012), al evaluar IE se considera que existen tres tendencias principales: la metodología de autoinforme, la evaluación a través de observación y el test de competencias. El primero de ellos (autoinforme) implica que cada persona se auto describa a través de la entrega de respuestas a diversos ítems sobre los cuales debe mostrar su grado de acuerdo o desacuerdo. De esta forma, se espera que las personas tengan la capacidad de analizar y reconocer en sí mismos diversos aspectos relacionados a la propia IE. Sin embargo, algunos autores (Navarro, Flores y González, 2020) advierten que una de las principales dificultades de este método es que las personas podrían verse tentadas a responder a las preguntas basándose en la deseabilidad social, con lo cual en vez de representar su propia realidad podrían reflejar su percepción de deseabilidad respecto a la dimensión de IE que se evalúa. Respecto al segundo método (evaluación a través de observación), se solicita a una persona cercana a quien es objeto de análisis que entregue su percepción de las respuestas emocionales del otro, a través de enunciados similares a los presentados en la modalidad de autoinforme. El punto débil de esta

metodología según Grewal y Salovey (2006), recae en la posibilidad de puntos de vista sesgados y subjetividad al interpretar la conducta observada. Por último, en la evaluación a través de test de competencias se incentiva a la persona a realizar diversas tareas, presuponiendo la existencia de ciertas respuestas correctas, de acuerdo a lo cual se evalúa la IE de la persona (Días, 2013).

A lo largo del tiempo la evaluación de la IE ha seguido la línea de los principales modelos teóricos que abordan el concepto. Desde un modelo de habilidad han sido ampliamente utilizados el Trait Meta-Mood Scale (T.M.M.S.) diseñado por Salovey, Mayer, Goldman, Turvey y Palfai (1995, en Sánchez y Robles, 2018), el cual se centra en la atención a sentimientos, claridad emocional y regulación de emociones en busca de evaluar aspectos intrapersonales de IE. También han sido utilizados la Escala Multifactorial de Inteligencia Emocional (MEIS), que busca evaluar IE a través de 12 subescalas, demostrando que la IE es diferente a la inteligencia social (Wong y Law, 2005, en Danvila y Sastre, 2012), y el Test de Inteligencia Emocional (MSCEIT), desarrollados por Mayer, Salovey y Caruso (2000), que permite una puntuación global de IE.

Por otra parte, Sánchez y Robles (2018) mencionan que entre los instrumentos que evalúan IE desde un modelo de rasgos se encuentran el Emotional Quotient Inventory (EQ-i) desarrollado en 1997 por Bar-On, permitiendo evaluar IE incluyendo aspectos emocionales y sociales. El Emotional Competence Inventory (ECI) desarrollado el año 2000 por Boyatzis, Goleman y Rhee, desarrollado exclusivamente para ámbito organizacional a través del autoinforme y evaluadores externos. El Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue) creado el 2003 por Petrides y Furnham centrado en cambios de patrones emocionales y el Emotional Regulation Questionnaire (ERQ) de Gross y John también creado en 2000 orientado en la regulación emocional.

El interés científico por evaluar la IE ha ido en aumento, sin embargo, se concentra en países de habla inglesa. Esto ha llevado a centrar esfuerzos en traducir y validar distintos instrumentos de evaluación considerando aspectos propios de la cultura e idioma donde se requiera evaluar (Sanchez y Robles (2018).

Finalmente, en la literatura se reconoce que no existe consenso entre los investigadores respecto a qué método o instrumento es el mejor para evaluar IE, siendo aceptada la elección del método e instrumento de acuerdo a las características y necesidades particulares de cada estudio (Mejía, 2013).

2.2.2.3 Inteligencia emocional en el trabajo

El ser humano es un sujeto social, y como tal, a diario se encuentra inserto en ambientes en los cuales se desarrollan interacciones con otras personas, en este contexto las emociones tienen un rol primordial al preceder acciones y comportamientos (De la Garza, Soria y Aguilar, 2018), y esto es precisamente lo que ocurre en el mundo del trabajo. De acuerdo al actual modelo capitalista es esperable que una persona pase gran parte de su día desempeñándose dentro de una organización, esto implica por tanto, que las emociones podrían impactar en diversos aspectos, como por ejemplo, las interacciones entre miembros de un equipo, el liderazgo organizacional, desempeño, satisfacción laboral, entre otros (Danvila y Sastre, 2012). Esto ha llevado a que durante los últimos años la IE sea estudiada y aplicada en distintas áreas como por ejemplo: educación (Cruz, 2014; Fragoso-Luzuriaga, 2015; Fernández-Berrocal y Aranda, 2017; Valenzuela-Santoyo y Portillo-Peñuelas, 2018.), salud (Rodríguez y Postigo, 2004; González, Piqueras y Linares, 2010; Cejudo, 2017), y empresas (Rico, 2002; Carmona-Fuentes, Vargas-Hernández, Rosas-Reyes, 2015; Ceballos, Solarte y Ayala, 2017).

De acuerdo a la literatura, la IE ha sido valorada positivamente al incrementar las probabilidades de éxito, y disminuir las de fracaso al afrontar situaciones difíciles, logrando de esta forma una mayor adaptabilidad a los requerimientos organizacionales (Bar-On, 1997; Fernández, Berrios, Extremera y Augusto, 2012). Estudios realizados en distintos rubros recopilados por Efelbein (2007, en Mayer, Roberts y Barsade, 2008), reafirman que la IE influye en la eficacia en el trabajo y desempeño laboral. En términos generales se ha observado que la capacidad de reconocer los sentimientos y emociones y especialmente la habilidad de reparar estados emocionales negativos entrega una relación positiva con niveles de satisfacción tanto personal como laboral. En esta línea, aquellas personas con mayor capacidad de reparar emociones negativas y sostener un estado emocional positivo en el tiempo se benefician de mayor vigor y energía al realizar sus tareas además de mayores niveles de concentración y entusiasmo en las actividades que realizan (Bresó y Megías, 2012). Mayer y Salovey (1997) agregan que quienes tienen una alta IE obtienen mejores resultados en tareas que requieren de decisiones complejas, así como también, mejores habilidades para liderar y gestionar personas, además de considerarse una competencia esencial para establecer relaciones de trabajo positivas con compañeros y superiores (Bresó y Megías, 2012; Rajah et al., 2011, en De la Garza, Soria y Aguilar, 2018).

Se ha observado además, que la IE contribuye al manejo estratégico de una organización al estar presente en distintas áreas y procesos como reclutamiento y selección

de personal, gestión del talento, liderazgo, bienestar, trabajo en equipo, entre otros (Cherniss y Goleman 2001, en Gabel, 2005). Adicionalmente, se considera que las emociones pueden ser utilizadas estratégicamente como un recurso que permita prevenir riesgos psicosociales dentro de la organización (Bresó y Megías, 2012) y aportar en la salud y bienestar de los trabajadores. Cali y Fierro (2015), concluyen que si bien las habilidades intelectuales son importantes, no son suficientes y una organización que no considera la parte emocional de los trabajadores se verá enfrentada a mayores dificultades pudiendo quedar estancada en su desarrollo. Esta perspectiva incluye considerar que los objetivos organizacionales no se consiguen de forma individual, sino que necesitan de la colaboración de todas las personas involucradas en el proceso. De esta forma, cada persona desde su individualidad aportará no solo mano de obra productiva a través de la expresión del conocimiento intelectual, sino también facilitará, o no, la formación de estructuras de equipo saludables actuando complementariamente para hacer frente a las necesidades del quehacer profesional. Por lo tanto, la IE resulta ser de gran aporte ya que al conocer y utilizar responsablemente las emociones se impactará positivamente en el bienestar individual y colectivo.

En términos generales se ha concluido que las personas con niveles altos de IE enfrentan la vida desde una perspectiva que les permite alcanzar mayor éxito en su quehacer profesional, percibir menores niveles de inseguridad laboral y abordar sus tareas diarias con mayor eficacia gracias a las habilidades intrapersonales e interpersonales que están a la base del constructo (Danvila y Sastre, 2012). La IE se correlaciona con mejores relaciones e interacciones sociales, y por otra parte, con menos comportamientos declarados como problemáticos (Mayer, Roberts y Barsade, 2008). Goleman (1995), sugiere que la IE influye en la capacidad de comunicarse asertivamente dentro del mundo laboral, tomando en cuenta las necesidades individuales y organizacionales.

Adicionalmente a lo anterior, un factor que debe ser considerado al hablar de IE en el trabajo es la diversidad presente en los equipos, debido a la incidencia que pudiesen tener en procesos interpersonales dentro de la organización.

2.2.2.4 Inteligencia emocional en equipos de trabajo

Las organizaciones constituyen centros de trabajo que albergan a diversas personas que allí desempeñan su quehacer profesional, cada una de ellas desde su individualidad aportará a la composición de los equipos de trabajo formando una entidad con características propias (Bell y Outland, 2017). En esta línea existen ciertos aspectos que

han llamado más la atención dentro de la literatura de los cuales puede establecerse una relación con la IE y se mencionan a continuación.

Curseu, Pluut, Boros y Meslec, (2015, en Bell y Outland, 2017), indican que equipos con mayor cantidad de mujeres promedian mayores niveles de IE, mayor cohesión y eficacia del equipo y menores relaciones de conflicto. Respecto a esta variable Goleman (2002), menciona que el género no es determinante de la IE, pero reconoce que las mujeres tienen en promedio mayor conciencia de sus emociones y establecen mejores relaciones interpersonales.

En el último tiempo también se ha recalcado la influencia de la diversidad generacional dentro de las organizaciones, según North y Fiske (2015, en De la Garza, Soria y Aguilar, 2018), se considera a estos organismos de trabajo como multi generacionales, lo cual implica convivir a diario con diferentes formas de ver las cosas debido, entre otras cosas, a procesos de madurez y características propias del ciclo vital, además de, prejuicios y estereotipos respecto a la edad que podrían impactar negativamente en las relaciones interpersonales, propiciando conflictos laborales. En este caso se espera que aspectos relacionados a la IE, como por ejemplo, la conciencia emocional, autocontrol, empatía y comunicación, ayuden a establecer o restablecer buenas relaciones interpersonales entre personas de distintas generaciones incrementando la posibilidad de un mejor desarrollo profesional.

Los equipos también son diversos en términos de experiencia (Bell y Outland, 2017), pudiendo verse favorecidos si se establecen relaciones interpersonales y procesos comunicativos que permitan un adecuado intercambio de conocimientos y experiencia en pro del trabajo coordinado y colaborativo que influya en un rendimiento y ejecución de tareas grupales adecuado. En este sentido es de esperar que a mayor inteligencia emocional dentro de los equipos se establezcan mejores relaciones interpersonales y procesos comunicativos eficientes (Mayer, Roberts y Barsade, 2008).

2.2.3 Rol de la Inteligencia emocional ante el quiebre de contrato psicológico

Estudios incipientes como el de Balogun, Oluyemi y Afolabi (2018) intentan demostrar hipótesis frecuentes en torno al rol de la inteligencia emocional y el quiebre del contrato psicológico. Se estima que ser emocionalmente más inteligente ayuda en la percepción del incumplimiento del contrato psicológico, limitando sus efectos en los individuos y disminuyendo su desviación laboral. Según este estudio, los individuos que reportaron una IE más elevada tendieron a percibir menos sentimientos de violación del contrato

psicológico, probablemente explicado porque la inteligencia emocional está asociada a ser la capacidad de regular las propias emociones.

Adicionalmente, contar con mayores niveles de IE contribuye en la creación de estructuras de equipos saludables y favorece la comunicación asertiva (Goleman, 1995), lo que lleva a los individuos a interactuar tomando en cuenta no sólo la perspectiva individual sino también la organizacional. Las personas con alta IE al enfrentarse a emociones negativas como las provocadas por el quiebre de contrato psicológico tienen la capacidad de autorregularse, desconectándose de sentimientos y pensamientos hostiles pudiendo redirigir su energía y concentración a las tareas que implica su quehacer profesional (Bresó y Megías, 2012). De esta forma la IE podría influir en un ajuste de trabajo saludable generado por un estado de ánimo positivo autoinducido, que permite centrarse en los habilitadores de trabajo en vez de los obstáculos (Carmeli, 2003 en Balogun, Oluyemi y Afolabi, 2018).

Teniendo en consideración que la percepción de incumplimiento de contrato psicológico predice actitudes y emociones negativas en las personas, además de conductas laborales contraproducentes (Zhao, Wayne, Glibkowsk y Bravo, 2007, en Balogun, Oluyemi y Afolabi, 2018), continuar con el estudio de una variable que regule y devuelva la percepción de bienestar organizacional como la IE resulta de interés pues hasta ahora las investigaciones son escasas y no se ha logrado la generalización de resultados.

De acuerdo a lo anterior y la información teórica recabada respecto a la influencia que puede llegar a tener el contexto y la influencia de los intercambios sociales en la percepción de cumplimiento de promesas laborales es de esperar que los resultados indiquen diferencias en la relación que puede tener este constructo con IE, dependiendo de si se evalúa a nivel individual o de equipo.

Si bien, cada contexto laboral es importante, estudiar la relación entre contrato psicológico e inteligencia emocional en el ámbito educacional, donde se espera que las personas actúen de forma políticamente correcta al cumplir un rol de educadores, podría marcar la diferencia con los estudios presentes en la literatura y entregar información útil que aporte al conocimiento y comprensión del fenómeno en nuevos entornos.

CAPÍTULO III: Metodología

3.1 Participantes

Durante el presente estudio se extendió la invitación a participar a todos los trabajadores y trabajadoras de la organización, por lo cual, de acuerdo a los registros de personal entregados, se contó con una muestra de 243 colaboradores pertenecientes al Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) y personal de los seis establecimientos educacionales y tres jardines infantiles municipales de la comuna de Santo Domingo, Región de Valparaíso. De estas 243 personas un 74% corresponde a mujeres y un 26% a hombres.

La edad de las personas que forman parte de la muestra es diversa y fluctúa entre los 24 y 68 años de edad. Mientras que su antigüedad laboral dentro de la organización contempla un rango que va de 0 a 39 años.

Todos los participantes de esta muestra se desempeñan en distintos equipos de trabajo dentro de la organización y son invitados a participar en el estudio de forma voluntaria, garantizándoles la confidencialidad y resguardo de la información entregada.

3.2 Instrumentos

Para evaluar las variables que comprende el estudio se considera la aplicación de dos encuestas a los participantes del estudio. La aplicación de encuestas como estrategia de investigación busca conocer la percepción de una población o muestra respecto a un fenómeno o circunstancias que se viven dentro de su organización. Cea (1998), menciona que al utilizar este tipo de instrumento existe la posibilidad de acceder a un alto porcentaje de respuestas pues la encuesta puede ser enviada a toda la organización y además las respuestas obtenidas no serán ambiguas. Específicamente para evaluar las distintas variables que comprende este estudio se utilizó una batería de escalas cuyos ítems se encuentran disponibles a cabalidad en la sección anexos.

En esta línea, para IE se utiliza el cuestionario de Inteligencia Emocional de Law, Wong y Song (2004) (disponible en anexo 1), traducido al español por Madrid (2020), compuesto por 12 ítems a los que se responde a través de una escala tipo Likert de 5 niveles que va desde "Muy en desacuerdo" (1) a "Muy de acuerdo" (5). El cuestionario contempla cuatro sub escalas entre las que se encuentran reconocimiento de las propias emociones,

reconocimiento de las emociones de los otros, regulación de las propias emociones y uso de las emociones.

Para conocer la percepción de contrato psicológico se utiliza el cuestionario presentado por Lauhié (2017), (disponible en anexo 2), del cual se toman las variables cumplimiento de promesas laborales individuales (individual PCF) y cumplimiento de promesas laborales de equipo (team PCF). Cada una de ellas contempla 3 ítems a los que se responde a través de una escala tipo Likert de 5 niveles que va desde “Totalmente en desacuerdo” (1) a “Totalmente de acuerdo” (5) tomando en consideración los enunciados que se presentan.

Para el caso de la variable Desempeño Laboral (disponible en anexo 3), se utiliza un cuestionario de autopercepción del desempeño de Goris, Vaught y Pettit (2003), contemplando dos ítems a los que se solicita responder a través de una escala tipo Likert de 5 niveles donde 1 representa “Muy malo” y 5 “Excelente”. Por su parte, Intención de Renuncia (disponible en anexo 4), es evaluada tomando de base el cuestionario de Cammann (1983) y se presentan dos ítems debiendo ser respondidos mediante una escala Likert de 5 niveles que va desde “Totalmente en desacuerdo” a “Totalmente de acuerdo” con lo cual se busca de conocer las intenciones de los participantes del estudio de dejar la organización. Finalmente, al igual que en el caso anterior, se utiliza una escala Likert de 5 niveles que va desde “Totalmente en desacuerdo” a “Totalmente de acuerdo” para evaluar Cansancio Emocional (disponible en anexo 5), tomando de base el cuestionario de Halbesleben y Demerouti (2005) y se solicita responder a ocho ítems de acuerdo a la opción que mejor representara su opinión.

Adicionalmente las encuestas recabaran datos demográficos de los participantes del estudio como edad, sexo y antigüedad laboral con el propósito de observar la diversidad presente en la organización.

4.3 Procedimiento

En primer lugar, se estableció contacto con el Encargado de Bienestar dentro del DAEM, quién transmite al director de la organización las intenciones de establecer una relación de colaboración que permita llevar a cabo la investigación. Se coordinan y ejecutan distintas reuniones en las cuales se establecen los parámetros de acción a seguir durante la implementación del estudio. Después de estas reuniones se acuerda implementar dos encuestas a todos los trabajadores del DAEM, midiendo múltiples variables de acuerdo a diversos fines, tales como: tomar datos para el presente estudio, diagnosticar condiciones

laborales en contexto de Covid-19, explorar fenómenos como liderazgo, trabajo en equipo, percepción de bienestar de los colaboradores, entre otros.

En base a los acuerdos establecidos en las reuniones descritas anteriormente se socializa la investigación dentro de la organización a través de reuniones con líderes de los equipos en los cuales se aplicaron las encuestas, buscando sumar aliados que permitieran acercar la investigación a la población objetivo y asegurar una mayor tasa de respuesta.

La estrategia de aplicación de encuestas fue conversada con líderes organizacionales estableciéndose como posibilidades la respuesta a las encuestas en reuniones de Consejo Escolar, instancia en la cual se pudiese explicar el objetivo del estudio y se permitiera a los trabajadores responder inmediatamente. Adicionalmente, también se establece la posibilidad de enviar encuestas vía correo electrónico, otorgando un período de tiempo en el cual responderlas.

Finalmente, se realizaron dos encuestas las cuales fueron aplicadas vía online utilizando para esto la plataforma Qualtrics a través de la cual se enviaron enlaces personalizados a los correos electrónicos de cada trabajador de acuerdo a base de datos entregada previamente por la organización. En concreto, la primera encuesta fue aplicada a principios de julio y de ella se extrajo información de las variables Contrato Psicológico Individual y de equipo mientras que a finales de agosto se aplica la segunda encuesta obteniendo información respecto a Inteligencia Emocional, Desempeño Laboral, Intención de Renuncia y Cansancio Emocional. En cada una de estas ocasiones adicional a los ítems correspondientes a las variables de estudio se incluyó un ítem denominado “attention check” en busca de filtrar las encuestas dejando solo aquellas en que los participantes contestaron correctamente este chequeo de atención, demostrando estar atentos a las respuestas entregadas.

De acuerdo a los datos brindados por la organización, para la primera encuesta el número de colaboradores correspondía a 237 trabajadores, de los cuales 175 respondieron la encuesta, fallando 13 de ellos el chequeo de atención. Mientras que para la segunda encuesta, la organización actualiza la base de datos de colaboradores que asciende a 243 personas, de las cuales 173 responden la encuesta, fallando 27 de ellas el chequeo de atención. De esta forma, la muestra obtenida en estas dos instancias es de 162 y 146 encuestas respectivamente.

Durante todo el proceso se recalca la participación voluntaria y el resguardo de la información, estableciéndose criterios de confidencialidad de respuestas.

CAPÍTULO IV: Análisis y Profundización del proceso investigado

4.1 Análisis de datos

Para realizar el análisis de los datos se utiliza el programa estadístico SPSS, a través del cual, entre otros aspectos, se analizan la consistencia interna mediante alfa de cronbach (α), se recoge la información obtenida por estadísticos descriptivos como media y desviación estándar y también se utilizan estadísticos inferenciales para establecer relaciones entre las variables de inteligencia emocional y contrato psicológico.

Antes de proceder con el análisis de resultados y con el propósito de evaluar la confiabilidad de las escalas utilizadas para medir las distintas variables del estudio se calcula el Alfa de Cronbach. De esta forma la percepción de cumplimiento de contrato psicológico individual presenta un alfa de cronbach de 0.93 y la percepción de cumplimiento de contrato psicológico de equipo 0.97. Por su parte, los ítems utilizados para medir Inteligencia Emocional entregan un alfa de Cronbach de 0.87, mientras que desempeño laboral obtiene un coeficiente 0.72, intención de renuncia 0.85 y cansancio emocional 0.86 tal como se muestra en la tabla 1. Estos resultados indican buenos niveles de confiabilidad en cada una de las escalas utilizadas.

Tabla 1: Análisis de Confiabilidad (Alfa de Cronbach)

Contrato psicológico individual	Contrato psicológico de equipo	Inteligencia emocional	Desempeño laboral	Intención de renuncia	Cansancio Emocional
.934	.972	.871	.715	.854	.855

Adicionalmente, con el propósito de obtener un primer acercamiento al comportamiento de las variables se calcula la media de cada una de ellas a partir de los ítems que las conforman, teniendo en consideración que todas las escalas utilizan un formato tipo Likert que va de 1 a 5 puntos. Entre los resultados resaltan altos índices positivos respecto a la percepción de desempeño laboral ($M=4.48$), inteligencia emocional ($M=4.26$) y de cumplimiento de contrato psicológico individual ($M=4.09$). Por su parte, la media correspondiente a intención de renuncia si bien no es significativamente alta ($M=1.95$) presenta la mayor desviación estándar ($SD=1.04$), dando indicios de una mayor dispersión de los datos en esta variable. Sumado al análisis anterior, a fin de observar la relación entre variables se realiza una correlación de Pearson entre estas. Los resultados de ambas operaciones pueden ser visualizados en la tabla 2.

Tabla 2: Media, desviación estándar y correlaciones entre variables.

VARIABLES	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. Individual PCF	4.09	.92	1	.814**	.142	.245**	-.409**	-.123
2. Team PCF	3.94	.97	.814**	1	.207*	.333**	-.478**	-.204*
3. Inteligencia emocional	4.26	.44	.142	.207*	1	.345**	-.124	-.436**
4. Desempeño laboral	4.48	.54	.245**	.333**	.345**	1	-.355**	-.197*
5. Intención de renuncia	1.95	1.04	-.409**	-.478**	-.124	-.355**	1	.131
6. Cansancio Emocional	2.69	.70	-.123	-.204*	-.436**	-.197*	.131	1

Nota: N = 117

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

De acuerdo a lo observado en la literatura, estudios previos sugieren la existencia de una relación significativa entre Inteligencia emocional (IE) y percepción de contrato psicológico a nivel individual (Balogun, Oluyemi y Afolabi, 2018), sin embargo, la tabla de correlaciones de Pearson obtenida con los datos de este estudio indica que en esta organización solo existe una relación significativa en la percepción de cumplimiento de contrato psicológico a nivel de equipo (Team PCF), pero no a nivel individual (Individual PFC).

Esto podría estar explicado por la influencia que puede tener el contexto organizacional donde se realiza el estudio y las relaciones de intercambio social (Blau, 1964, en Tekleab, et al, 2019), entre los miembros de equipos de trabajo, quienes a través de sus interacciones y convergencia de percepciones respecto al cumplimiento o incumplimiento de promesas laborales generan un marco normativo dentro del cual las personas se sienten instadas a actuar. De esta forma, este marco normativo podría alentar la puesta en marcha de las capacidades emocionales de las personas para mantenerse dentro de la norma de comportamiento esperado.

Por su parte, y tomando de base la perspectiva microsociológica de Blau (1964, en Tekleab, et al, 2019), donde se menciona que la percepción de contrato psicológico individual se da en medio de una relación diádica entre empleado y empleador el contexto dentro del cual se evalúa el cumplimiento de promesas laborales resulta ser más subjetivo

y por ende las personas podrían no tener claridad absoluta del marco normativo en el cual actuar, dificultando la puesta en marcha de sus capacidades emocionales.

Teniendo en cuenta estos antecedentes preliminares se realiza una serie de correlaciones a fin de investigar la relación que puede existir entre variables e intentar establecer una explicación a los fenómenos.

En primer lugar, como ya se mostró en la tabla 2 de correlaciones parece apropiado analizar el rol que juega la IE en Team PCF para lo cual a modo exploratorio se ahonda en el fenómeno realizando una correlación de Pearson, que puede ser observada en la tabla 3, considerando las cuatro subdimensiones que componen la escala de inteligencia emocional utilizada en este estudio, esto es: reconocimiento de las propias emociones, reconocimiento de las emociones de los otros, regulación de las propias emociones y uso de las emociones (Law, Wong y Song, 2004).

Hasta ahora, lo encontrado en la literatura indica que el estudio de IE y percepción de cumplimiento de contrato psicológico se ha realizado considerando la totalidad del constructo de IE, sin embargo, la correlación de Pearson utilizada en la tabla 2 muestra que no todas las subdimensiones de IE afectan en igual medida la percepción de cumplimiento de contrato psicológico.

Es así, como de acuerdo a los datos obtenidos en este estudio (expresados en la tabla 3), no se observa una correlación significativa entre la capacidad de un individuo para reconocer sus propias emociones con PCF, lo cual nos sugiere que esta subdimensión por sí sola no afectaría de forma significativa la percepción de cumplimiento de contrato psicológico individual ni de equipo.

Algo similar ocurre con la subdimensión reconocimiento de las emociones de los otros, donde tampoco se observa una correlación significativa con PCF individual ni de equipo, indicando que por sí sola la capacidad de una persona de percibir y comprender las emociones de quienes le rodean no sería suficiente para afectar la percepción de PCF y viceversa.

Por su parte, la subdimensión regulación de las propias emociones, no estaría correlacionada significativamente con PCF individual, sin embargo, sí presenta una baja, pero significativa, correlación positiva ($r=0.185$, $p<0.05$) con la percepción de cumplimiento de promesas laborales a nivel de equipo, pudiendo establecer la relación existente entre ellas. Esto nos permite visualizar que aquellas personas con mayores capacidades para regular apropiadamente sus emociones y volver a un estado psicológico normal luego de

experimentar emociones desequilibrantes, también mostrarán una mayor percepción de team PCF.

Finalmente, los datos muestran que al igual que el caso anterior, la subdimensión uso de las emociones no tendría una correlación significativa con PCF individual, pero sí con team PCF ($r=0.277$, $p<0.01$). Esta correlación positiva permite visualizar que aquellas personas con mayor capacidad de direccionar sus emociones de manera positiva en pro de actividades constructivas también mostraran mayores niveles de percepción de cumplimiento de promesas laborales de equipo.

Mayer, Salovey y Caruso (2000), mencionan que la inteligencia emocional puede separarse de la inteligencia general pudiendo entenderse como un tipo de inteligencia social que relaciona emoción y cognición, aportando adaptabilidad social. Esto es importante de observar considerando los resultados antes mencionados, donde se logra apreciar que aquellas subdimensiones que se encuentran correlacionadas con Team PCF corresponden a regulación de las propias emociones ($r=0.185$, $p<0.05$) y uso de las emociones ($r=0.277$, $p<0.01$), representando capacidades de IE que permiten a las personas adaptarse al contexto dentro del cual se encuentran.

Esta realidad puede proponer que aquellos trabajadores con altos niveles de IE podrían tener mayores capacidades para regular sus emociones y lograr un ajuste de trabajo más saludable a partir de un estado de ánimo positivo autoinducido. Mientras que al poner en juego la capacidad de uso de las emociones se lograría tomarlas de base para direccionar y concretar actividades constructivas (Law, Wong y Song, 2004), de acuerdo al rol que se desempeñe dentro de la organización, lo que permitiría una mayor adaptabilidad social.

Es importante destacar que esta adaptabilidad social también puede estar enmarcada dentro del contexto normativo que se genera a raíz de los intercambios sociales que se dan dentro de la organización y equipos de trabajo y que van determinando el comportamiento esperado de las personas que en ella se desenvuelven (Blau, 1964, en Tekleab, et al, 2019). En esta línea la convergencia de percepciones comunes respecto al cumplimiento o no de promesas laborales podrán dar forma a un marco de referencia que permita a las personas poner en juego sus capacidades emocionales a fin de poder regularlas y usarlas de acuerdo al contexto en el cual se encuentran.

La relación antes descrita puede llegar a comprenderse considerando que la IE impacta en las relaciones e interacciones sociales y por ende en las dinámicas entre miembros de un equipo de trabajo, declarándose además que la IE estaría correlacionada con menos comportamientos que pudiesen ser considerados problemáticos (Mayer, Roberts y

Barsade, 2008). En esta línea, se puede llegar a pensar que equipos con mayor IE tendrían una estructura más sólida que apalanque factores negativos y tienda a la autorregulación de un ambiente más positivo, influenciando la percepción de cumplimiento de promesas laborales.

La información obtenida confirma que la IE correlaciona positivamente con la percepción de cumplimiento de promesas laborales a nivel de equipo, sin embargo, son aquellas subdimensiones relacionadas a la adaptabilidad social aquellas que tienen un carácter más significativo, tal como se puede apreciar en la tabla 3.

Tabla 3: Descriptivos y correlaciones entre Dimensiones de IE y Percepción de Contrato Psicológico.

Variables	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. Individual PCF	4.09	.92	1					
2. Team PCF	3.94	.97	.814**	1				
3. Reconocimiento de las propias emociones	4.36	.58	.124	.144	1			
4. Reconocimiento de las emociones de otros	4.08	.57	.061	.015	.313**	1		
5. Regulación de las propias emociones	4.18	.59	.073	.185*	.489**	.422**	1	
6. Uso de las emociones	4.40	.55	.171	.277**	.534**	.365**	.520**	1

Nota: N = 117

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Por otra parte, para abordar los efectos de PCF en variables de resultados (desempeño laboral, intención de renuncia y cansancio emocional) y analizar la existencia de efectos diferenciales entre PCF individual y team PCF, se realiza un análisis de regresión lineal múltiple (tabla 4) en la cual se puede observar que team PCF tiene una mayor variabilidad, con lo cual se puede establecer su mayor poder predictivo tal como se muestra en el cambio de R cuadrado.

Tabla 4: Efectos de PCF en variables de resultados

Variables	VD: Desempeño			VD: Intención de Renuncia			VD: Cansancio emocional		
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 10	Modelo 11	Modelo 12
Constante	4.46** (.24)	3.88** (.32)	3.72** (.32)	1,74** (.45)	3.62** (.58)	3.98** (.57)	3.52** (.30)	3.94** (.42)	4.12** (.42)
Edad	-0.003 (.01)	-0.003 (.01)	-0.001 (.01)	0.009 (.013)	0.01 (.01)	0,01 (.01)	-0.02** (.01)	-0.02** (.01)	-0.02** (.01)
Sexo	-0.17 (.13)	-0.13 (.12)	-0.17 (.13)	.410* (.24)	0.26 (.22)	0.35* (.22)	-0.12 (.16)	-0.15 (.16)	-0.11 (.16)
Antigüedad laboral	0.02** (.01)	0.02** (.01)	0.02** (.01)	-,034** (.02)	-0.03** (.02)	-0.03** (.01)	0.01 (.01)	0.01 (.01)	0.02 (.01)
Ind. PCF	x	0.14** (.06)	-0.03 (.09)	x	-0.47** (.10)	-0.09 (.16)	x	-0.11 (.07)	0.08 (.11)
Team PCF_t1	x	x	0.21** (.08)	x	x	-0.45** (.14)	x	x	-0.22** (.11)
R2	.08	.13	.18	.06	.22	.28	.06	.08	.12
Cambio R2	.08	.05	.05	.06	.15	.06	.06	.02	.04

** . Significativo en el nivel 0.05

* . Significativo en el nivel 0.10

En particular en la tabla 4, el segundo modelo nos indica que PCF individual ($\beta = 0.14$, $p < 0.05$) y antigüedad laboral ($\beta = 0.02$, $p < 0.05$) hacen una contribución significativa al desempeño laboral de los colaboradores. Mientras que del quinto modelo se extrae que PCF individual ($\beta = -0.47$, $p < 0.05$) y antigüedad laboral ($\beta = -0.03$, $p < 0.05$) contribuyen en una relación inversa ante la intención de renuncia de los colaboradores.

Por su parte, el tercer modelo indica que team PCF ($\beta = 0.21$, $p < 0.05$) y antigüedad laboral ($\beta = 0.02$, $p < 0.05$) contribuirían positivamente al desempeño laboral de los colaboradores. Los resultados del sexto modelo añaden que team PCF ($\beta = -0.45$, $p < 0.05$) y antigüedad laboral ($\beta = -0.03$, $p < 0.05$) influyen inversamente ante la intención de renuncia, mientras que el sexo ($\beta = 0.35$, $p < 0.10$) tendría una relación positiva. Finalmente, el

decimosegundo modelo indica que team PCF ($\beta = -0.22$, $p < 0.05$) y la edad ($\beta = -0.02$, $p < 0.05$) tienen una influencia significativa negativa en el cansancio emocional vivenciado por los trabajadores de la organización.

En concreto, y de acuerdo a los datos, pareciera ser que la forma en que la organización está cumpliendo con sus promesas laborales tiene mayor peso grupal que individual. Laulié y Tekleab (2016), mencionan que el contexto organizacional y la manera en que éste influye en las relaciones organizacionales puede ayudar a comprender la percepción de las personas respecto al cumplimiento o incumplimiento de sus contratos. En este sentido, al tratarse de datos correspondientes a una organización del rubro educativo que cuenta con los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para el desarrollo de sus funciones pudiese pensarse que los trabajadores y trabajadoras enmarcan su actuar y pensar dentro de un contexto privilegiado que podría favorecer la percepción de cumplimiento de promesas laborales a nivel de equipos.

Finalmente, con el propósito de analizar si la IE juega o no un rol en la relación entre PCF y las variables de resultados se realiza una serie de regresiones lineales múltiples que consideran la interacción entre PCF individual e IE, así como también la interacción entre team PCF e IE, obteniendo como resultado los datos que se muestran en las tablas 5 y 6 respectivamente. Es así como los datos del duodécimo modelo de la tabla 5 muestran que la interacción entre PCF individual e IE ($\beta = -0.44$, $p < 0.05$) aporta significativamente en la disminución de percepción de cansancio emocional. Esta relación significativa puede verse reflejada en el gráfico 1.

Gráfico 1: Relación de Cansancio emocional con Interacción entre PCF individual e IE.

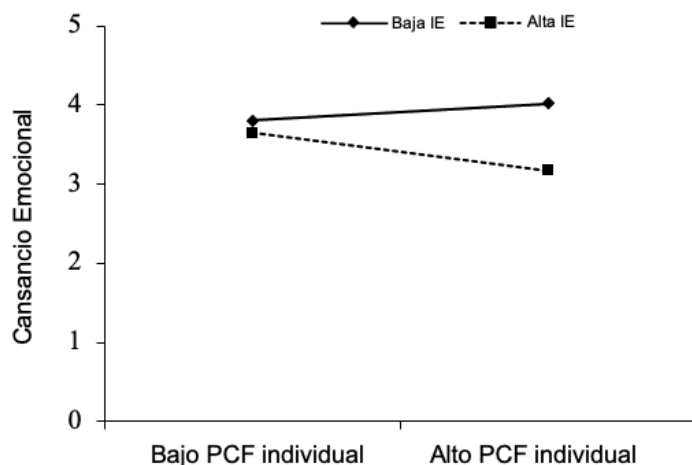


Tabla 5: Interacción entre PCF individual e IE

Variables	VD: Desempeño laboral				VD: Intención de Renuncia				VD: Cansancio Emocional			
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7	Modelo 8	Modelo 9	Modelo 10	Modelo 11	Modelo 12
(Constante)	4.46** (.24)	4.47** (.23)	4.45** (.22)	4.46** (.22)	1.74** (.45)	1.72** (.42)	1.72** (.42)	1.79** (.43)	3.52** (.30)	3.51** (.30)	3.54** (.28)	3.66** (.27)
Edad	-0.003 (0.01)	-0.003 (0.01)	-0.002 (.01)	-0.002 (.01)	0.01 (.01)	0.01 (.01)	0.01 (.01)	0.01 (.01)	-0.02** (.01)	-0.02** (.01)	-0.02** (.01)	-0.03** (.01)
Sexo	-0.17 (.13)	-0.13 (.12)	-0.10 (.12)	-0.09 (.12)	0.41* (.24)	0.26 (.22)	0.26 (.22)	0.31 (.23)	-0.12 (.16)	-0.15 (.16)	-0.19 (.15)	-0.10 (.15)
Antigüedad laboral	0.20** (.01)	0.02** (.01)	0.02** (.01)	0.02** (.01)	-0.03** (.02)	-0.03** (.02)	-0.03** (.02)	-0.03** (.02)	0.01 (.01)	0.01 (.01)	0.20** (.01)	0.02** (.01)
Ind. PCF	x	0.14** (.06)	0.12** (.05)	0.12** (.05)	x	-0.47** (.10)	-0.46** (.10)	-0.46** (.10)	x	-0.11 (.07)	-0.06 (.07)	-0.07 (.07)
Inteligencia emocional	x	x	0.39** (.10)	0.39** (.10)	x	x	-0.08 (.20)	-0.07 (.20)	x	x	-0.61** (.13)	-0.59** (.13)
Interacción Ind. PCF e Inteligencia emocional	x	x	x	-0.06 (.14)	x	x	x	-0.24 (.27)	x	x	x	-0.44** (.18)
R cuadrado	.08	.13	.23	.23	.06	.22	.22	.22	.06	.08	.23	.27
Cambio en R2	.08	.05	.10	.00	.06	.15	.00	.01	.06	.02	.15	.04

** Significativo en el nivel 0.05

* Significativo en el nivel 0.10

Tabla 6: Interacción entre team PCF e IE

Variables	VD: Desempeño laboral				VD: Intención de Renuncia				VD: Cansancio Emocional			
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7	Modelo 8	Modelo 9	Modelo 10	Modelo 11	Modelo 12
(Constante)	4.46** (.24)	4.41** (.13)	4.40** (.21)	4.45** (.22)	1.74** (.45)	1.88** (.40)	1.88** (.40)	1.92** (.41)	3.52** (.30)	3.56** (.30)	3.57** (.27)	3.65** (.28)
Edad	-0.00 (.01)	-0.00 (.01)	0.00 (.01)	-0.00 (.01)	0.01 (.01)	0.01 (.01)	0.01 (.01)	0.00 (.01)	-0.02** (.01)	-0.02** (.01)	-0.02** (.01)	-0.03** (.01)
Sexo	-0.17 (.13)	-0.16 (.12)	-0.13 (.11)	-0.10 (.12)	0.41* (.24)	0.38* (.21)	0.38 (.21)	0.41* (.22)	-0.12 (.16)	-0.13 (.16)	-0.17 (.14)	-0.12 (.15)
Antigüedad laboral	0.02** (.01)	0.02** (.01)	0.02** (.01)	0.02** (.01)	-0.03** (.02)	-0.03* (.01)	-0.03 (.01)	-0.03 (.02)	0.01 (.01)	0.02 (.01)	0.02** (.01)	0.02** (.01)
Team PCF	x	0.18** (.05)	0.15** (.05)	0.15** (.05)	x	-0.51** (.09)	-0.54** (.09)	-0.51** (.09)	x	-0.16** (.07)	-0.11* (.06)	-0.11* (.06)
Inteligencia emocional	x	x	0.36** (.10)	0.35** (.10)	x	x	0.01 (.19)	-0.00 (.20)	x	x	-0.58** (.13)	-0.60** (.13)
Interacción Team PCF e Inteligencia emocional	x	x	x	-0.14 (.12)	x	x	x	-0.13 (.22)	x	x	x	-0.23 (.15)
R cuadrado	.08	.18	.26	.27	.06	.28	.28	.28	.06	.11	.25	.26
Cambio en R2	.08	.10	.08	.01	.06	.21	.00	.00	.06	.05	.13	.02

** Significativo en el nivel 0.05

* Significativo en el nivel 0.10

El gráfico 1, nos muestra además la relación negativa existente entre PCF individual y cansancio emocional, indicando que a mayor percepción de cumplimiento de promesas laborales existiría una menor percepción de cansancio emocional en aquellas personas con un alto nivel de IE. Mientras que en aquellas personas con baja IE se presentan altos niveles de cansancio emocional de forma permanente, aún cuando sus promesas laborales hayan sido cumplidas, por lo cual en este caso no existiría una relación entre PCF y cansancio emocional.

Lo anterior, podría explicarse al considerar que las personas con baja IE presentan dificultades permanentes para interactuar con el medio al carecer de competencias para interpretar y reaccionar frente a los estímulos del contexto laboral y las emociones que de allí se desencadenan. Esta situación podría limitar las posibilidades de los individuos de regularse emocional y cognitivamente, pudiendo llegar a impactar negativamente su percepción de cansancio emocional (Danvila y Sastre, 2012) de manera constante.

Goleman (1995), sugiere además, que la IE influye en la capacidad de las personas para comunicarse de manera asertiva dentro su entorno laboral, tomando en cuenta sus necesidades individuales y las organizacionales. Por ende, un bajo nivel de IE dificultaría mantener un equilibrio entre ambos aspectos, pudiendo llevar a las personas a un estado permanente de insatisfacción que afecte su percepción de cansancio emocional.

Es interesante observar además, que al estudiar el efecto moderador de la IE, los datos entregados en las tablas 5 y 6 muestran una relación de moderación solo con PCF individual y no con PCF de equipo. En esta línea, en la tabla 6, el décimo y undécimo modelo muestran que team PCF ($\beta = -0.16$, $p < 0.05$) e IE ($\beta = -0.58$, $p < 0.05$) afectan significativamente de manera independiente la percepción de cansancio emocional. Sin embargo, al observar la relación entre PCF individual y cansancio emocional no se observa directamente un efecto significativo, lo cual podría explicarse tentativamente por la presencia de personas con bajos niveles de IE quienes, a pesar de ver cumplidas sus promesas laborales, al no contar con las competencias suficientes para regularse emocionalmente opacan la relación que pudiese existir entre ambas variables. De esta forma era de esperar que la nueva variable creada por la interacción entre IE y PCF individual entregara como resultado un efecto moderador de IE ($\beta = -0.44$, $p < 0.05$) significativo en la percepción de cansancio emocional.

Lo relatado anteriormente podría explicarse en la organización estudiada, debido a que las personas aparentemente cuentan con los recursos humanos, materiales y financieros adecuados para desarrollar su quehacer profesional, siendo encasillados dentro de un contexto de trabajo privilegiado, donde las interacciones sociales dentro la organización y

equipos de trabajo pueden llegar a formar un contexto normativo, el cual, de acuerdo a la teoría social de Blau (1964, en Tekleab, et al, 2019), el individuo utilizará para guiar su comportamiento. De esta forma, las personas se pueden dejar llevar por las expectativas y convergencia de opiniones que dan vida a los equipos, intentando mantener sus percepciones alineadas con ellos para lograr una mejor adaptabilidad social. Esto podría indicarnos que independiente del nivel de IE que tengan las personas, usaran el contexto normativo en el que se encuentran para guiar su razonamiento y actuar, influyendo directamente en este caso en su percepción de cansancio emocional.

Por el contrario, al evaluar PCF individual y si este afecta o no el cansancio emocional, las personas carecen de un contexto normativo que las guíe, quedando a merced de las reacciones emocionales subjetivas que las interacciones directas con sus empleadores les generen. De esta forma, parece coherente la creación de una variable de interacción entre individual PCF e IE, pues ésta aportará en la regulación emocional y cognitiva de las personas, pudiendo influir en una mejor evaluación de su percepción de cansancio emocional.

Los resultados antes mencionados sugieren que la inteligencia emocional tiene un efecto moderador ante el incumplimiento de promesas laborales influyendo en la percepción de cansancio emocional. Esto implica que colaboradores emocionalmente inteligentes frente a un quiebre de contrato psicológico serán capaces de poner en juego sus capacidades emocionales y reaccionar rápidamente para restablecer un estado psicológico normal que les permita estar menos propensos a experimentar cansancio emocional.

Si bien ya se ha expuesto el rol de la IE en la relación entre las percepciones de incumplimiento de promesas laborales y las variables de resultados, es interesante averiguar si existen subdimensiones del constructo (reconocimiento de las propias emociones, reconocimiento de las emociones de otros, regulación de las propias emociones y uso de las emociones) que influyen en mayor o menor medida en los resultados obtenidos, por lo cual se realiza una serie de regresiones lineales múltiples teniendo en consideración la interacción entre PCF individual y las subdimensiones de IE, así como también la interacción entre team PCF y las subdimensiones de IE, obteniendo como resultado los datos que se muestran en las tablas 7 y 8 respectivamente. Es así como los datos de los modelos 1 al 4 de la tabla 7 indican que el uso de las emociones ($\beta = 0.34$, $p < 0.05$) es la subdimensión de IE que prima en la percepción de desempeño laboral, seguido de regulación de las propias emociones ($\beta = 0.20$, $p < 0.05$), reconocimiento de las emociones de otros ($\beta = 0.20$, $p < 0.05$) y reconocimiento de las propias emociones ($\beta = 0.17$, $p < 0.05$),

sin embargo, no se observa en estos modelos ninguna interacción significativa entre PCF individual y las subdimensiones de IE.

Por su parte, el modelo 7, de la tabla 7 indica que la interacción de PCF individual y regulación de las propias emociones ($\beta = -0.49$, $p < 0.05$) aporta significativamente en la disminución de la intención de renuncia. Mientras que los modelos 9 al 12 de la misma tabla, muestran que de forma independiente las subdimensiones uso de las emociones ($\beta = -0.37$, $p < 0.05$), reconocimiento de las propias emociones ($\beta = -0.35$, $p < 0.05$), regulación de las propias emociones ($\beta = -0.35$, $p < 0.05$) y reconocimiento de las emociones de otros ($\beta = -0.26$, $p < 0.05$), aportan significativamente en la disminución de percepción de cansancio emocional. Adicionalmente dentro de estos modelos, específicamente en los modelos 9 y 11, se aprecia que la interacción de PCF individual y reconocimiento de las propias emociones ($\beta = -0.35$, $p < 0.05$) y la interacción de PCF individual y regulación de las propias emociones ($\beta = -0.26$, $p < 0.05$) son las interacciones que tienen un efecto moderador en la percepción de cansancio emocional ante el incumplimiento de promesas laborales. Esto último permite ampliar lo encontrado en los resultados del duodécimo modelo de la tabla 5, que daba cuenta de la interacción significativa entre PCF individual e IE ($\beta = -0.44$, $p < 0.05$), entregando detalles de las subdimensiones de IE que, en este caso, al interactuar con PCF individual tienen un mayor aporte en la disminución de percepción de cansancio emocional.

Respecto a la interacción entre team PCF y las subdimensiones de IE, es necesario recordar que los resultados obtenidos en la tabla 6 no muestran resultados significativos en torno a un rol moderador de la IE en la relación entre PCF y las variables de resultados, sin embargo, el detalle obtenido en la tabla 8, muestra que sí existen subdimensiones de IE que tendrían un rol moderador, como es el caso de lo observado en la interacción entre team PCF y reconocimiento de las propias emociones ($\beta = -0.20$, $p < 0.10$) mostrada en el noveno modelo y la interacción de team PCF y regulación de las propias emociones ($\beta = -0.19$, $p < 0.10$) mostrada en el undécimo modelo, indicando que si bien la IE en general no tiene un rol moderador, parte del constructo representado por dos de sus subdimensiones, logran tener un leve, pero significativo, efecto moderador en la percepción de cansancio emocional cuando no se cumplen las promesas laborales.

Adicionalmente, la tabla 8 también entrega detalles de las subdimensiones que de forma individual aportan en las variables dependientes. Es así, como el modelo 4 indica que el uso de las emociones ($\beta = 0.32$, $p < 0.05$), sería la subdimensión que más aporta en la percepción positiva de desempeño laboral, seguida de reconocimiento de las emociones

de otros ($\beta = 0.22$, $p < 0.05$), reflejada en el modelo 2 y regulación de las propias emociones ($\beta = 0.16$, $p < 0.05$), reflejado en el modelo 3.

Los datos obtenidos en estas dos últimas tablas ayudan a profundizar en el conocimiento y comportamiento de la IE en las variables dependientes estudiadas y entrega detalles de aquellas subdimensiones en las que es necesario prestar mayor atención a fin de potenciar los resultados esperados. En esta línea, es interesante mencionar que al observar la relación tanto de PCF individual como de PCF de equipo, con cansancio emocional, las interacciones significativas se dan con las subdimensiones reconocimiento de las propias emociones y regulación de las propias emociones, lo cual podría explicarse al tener en consideración que la percepción de incumplimiento de contrato psicológico sería un predictor de emociones negativas en las personas (Zhao, Wayne, Glibkowski y Bravo, 2007, en Balogun, Oluyemi y Afolabi, 2018). Mis resultados indican que la interacción con subdimensiones de IE que permitan a los colaboradores poner en juego su capacidad de identificar, comprender y expresar correctamente sus propias emociones, como es el caso del reconocimiento de las propias emociones, además de las capacidades para autorregularse, desconectándose de sentimientos y pensamientos hostiles, que les faciliten volver a un estado psicológico normal tras vivenciar emociones desequilibrantes (Bresó y Megías, 2012), como es el caso de la regulación de las propias emociones, entrega como resultado un efecto moderador significativo ante el incumplimiento de promesas laborales, influyendo finalmente en la percepción de cansancio emocional.

Si bien la relación entre contrato psicológico e inteligencia emocional aún sigue siendo poco explorada, es relevante destacar que lo encontrado en este estudio sigue la línea de lo encontrado en la literatura, siendo un ejemplo de esto el estudio llevado a cabo por Balogun, Oluyemi y Afolabi (2018), quienes en un estudio con empleados del sector público de Nigeria encontraron que la IE amortiguaba significativamente los efectos del incumplimiento de contrato psicológico en los sentimientos de violación del contrato y desviación en el lugar de trabajo. Estos hallazgos resaltan la importancia de seguir explorando aún más en torno a la relación que pudiese o no existir entre ambos constructos a fin de obtener datos que permitan ir generalizando resultados y permitan a futuro una clara comprensión del fenómeno.

Tabla 7: Interacciones de PCF individual y subdimensiones de IE

Variables	VD: Desempeño laboral				VD: Intención de Renuncia				VD: Cansancio Emocional			
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7	Modelo 8	Modelo 9	Modelo 10	Modelo 11	Modelo 12
(Constante)	4.55** (.23)	4.47** (.23)	4.37** (.23)	4.49** (.22)	1.74** (.43)	1.66** (.43)	1.90** (.42)	1.73** (.42)	3.53** (.28)	3.59** (.30)	3.74** (.29)	3.50** (.29)
Edad	-0.01 (.01)	-0.01 (.01)	3.32 (.01)	-0.00 (.01)	0.01 (.01)	0.01 (.01)	0.01 (.01)	0.01 (.01)	-0.02** (.01)	-0.02** (.01)	-0.03** (.01)	-0.02** (.01)
Sexo	-0.07 (.12)	-0.10 (.13)	-0.15 (.12)	-0.08 (.12)	0.28 (.23)	0.23 (.23)	0.33 (.22)	0.27 (.23)	-0.13 (.15)	-0.12 (.16)	-0.08 (.15)	-0.19 (.16)
Antigüedad laboral	0.02** (.01)	0.02** (.01)	0.02** (.01)	0.02** (.01)	-0.03** (.02)	-0.04** (.02)	-0.03* (.02)	-0.03** (.02)	0.02* (.01)	0.02* (.01)	0.02** (.01)	0.02* (.01)
Ind. PCF	0.12** (.06)	0.14** (.06)	0.13** (.06)	0.11** (.05)	-0.47** (.10)	-0.48** (.10)	-0.43** (.10)	-0.46** (.10)	-0.10 (.07)	-0.09 (.07)	-0.07 (.07)	-0.08 (.07)
Reconocimiento de las propias emociones	0.17** (.08)	x	x	x	0.03 (.15)	x	x	x	-0.35** (.10)	x	x	x
INT Ind. PCF y Reconocimiento de las propias emociones	-0.12 (.10)	x	x	x	-0.03 (.19)	x	x	x	-0.35** (.13)	x	x	x
Reconocimiento de las emociones de otros	x	0.20** (.08)	x	x	x	0.09 (.15)	x	x	x	-0.26** (.11)	x	x
INT Ind. PCF y Reconocimiento de las emociones de otros	x	-0.05 (.11)	x	x	x	0.13 (.20)	x	x	x	-0.16 (.14)	x	x
Regulación de las propias emociones	x	x	0.20** (.08)	x	x	x	-0.16 (.14)	x	x	x	-0.35** (.10)	x
INT Ind. PCF y Regulación de las propias emociones	x	x	-0.04 (.11)	x	x	x	-0.49** (.20)	x	x	x	-0.26* (.14)	x
Uso de las emociones	x	x	x	0.34** (.08)	x	x	x	-0.11 (.16)	x	x	x	-0.37** (.11)
INT Ind. PCF y Uso de las emociones	x	x	x	0.03 (.11)	x	x	x	-0.13 (.22)	x	x	x	-0.10 (.15)
R cuadrado	.17	.17	.18	.25	.22	.22	.27	.22	.24	.14	.21	.18

** . Significativo en el nivel 0.05

* . Significativo en el nivel 0.10

Tabla 8: Interacciones de Team PCF y subdimensiones de IE

Variables	VD: Desempeño laboral				VD: Intención de Renuncia				VD: Cansancio Emocional			
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7	Modelo 8	Modelo 9	Modelo 10	Modelo 11	Modelo 12
(Constante)	4.50** (.23)	4.45** (.22)	4.34** (.22)	4.41** (.22)	1.92** (.41)	1.86** (.41)	1.93** (.41)	1.96** (.41)	3.53** (.28)	3.59** (.29)	3.73** (.28)	3.53** (.29)
Edad	-0.00 (.01)	-0.00 (.01)	0.00 (.01)	-0.00 (.01)	0.00 (.01)	0.01 (.01)	0.00 (.01)	0.00 (.01)	-0.02** (.01)	-0.02** (.01)	-0.03** (.01)	-0.02** (.01)
Sexo	-0.09 (.12)	-0.12 (.12)	-0.18 (.12)	-0.13 (.12)	0.41* (.22)	0.38* (.22)	0.39* (.21)	0.43** (.22)	-0.12 (.15)	-0.14 (.15)	-0.09 (.15)	-0.18 (.16)
Antigüedad laboral	0.02** (.01)	0.02** (.01)	0.02** (.01)	0.02** (.01)	-0.03* (.01)	-0.03* (.02)	-0.03* (.02)	-0.03* (.01)	0.02* (.01)	0.02* (.01)	0.02** (.01)	0.02* (.01)
Team PCF	0.17** (.05)	0.19** (.05)	0.17** (.05)	0.14** (.05)	-0.52** (.09)	-0.51** (.09)	-0.50** (.09)	-0.53** (.09)	-0.14** (.06)	-0.16** (.06)	-0.12** (.06)	-0.11* (.07)
Reconocimiento de las propias emociones	0.12 (.08)	X	X	X	0.07 (.14)	X	X	X	-0.39** (.10)	X	X	X
INT Team PCF y Reconocimiento de las propias emociones	-0.12 (.08)	X	X	X	-0.04 (.15)	X	X	X	-0.20* (.11)	X	X	X
Reconocimiento de las emociones de otros	X	0.22** (.08)	X	X	X	0.06 (.15)	X	X	X	-0.27** (.11)	X	X
INT Team PCF y Reconocimiento de las emociones de otros	X	-0.14 (.09)	X	X	X	0.03 (.17)	X	X	X	-0.02 (.12)	X	X
Regulación de las propias emociones	X	X	0.16** (.08)	X	X	X	-0.11 (.14)	X	X	X	-0.35** (.10)	X
INT Team PCF y Regulación de las propias emociones	X	X	-0.11 (.09)	X	X	X	-0.11 (.17)	X	X	X	-0.19* (.12)	X
Uso de las emociones	X	X	X	0.32** (.08)	X	X	X	-0.03 (.16)	X	X	X	-0.36** (.11)
INT Team PCF y Uso de las emociones	X	X	X	0.07 (.09)	X	X	X	-0.16 (.17)	X	X	X	-0.03 (.12)
R cuadrado	.22	.24	.23	.27	.28	.28	.28	.28	.23	.16	.22	.19

** Significativo en el nivel 0.05

* Significativo en el nivel 0.10

CAPÍTULO V: Propuestas de Intervención

5.1 Propuestas de Intervención de acuerdo a datos y aprendizajes

De acuerdo a los resultados obtenidos y el contexto organizacional del DAEM de Santo Domingo que se encuentra en medio de un proceso de transición de la educación municipal a Servicios Locales de Educación Pública regulados políticamente por la Ley N° 21.040 se plantean sugerencias de intervención que se encuentran enmarcadas en el corto y mediano plazo. Esto porque de acuerdo al plan de traspaso publicado en el diario oficial, este proceso debería concretarse para esta organización el año 2024, por lo que solo se considerarán acciones posibles de realizar dentro de un periodo de 2 años.

Lo anterior implica tener en consideración el interés de la organización por realizar cambios y acciones durante este periodo de tiempo pues las relaciones de colaboración entre actores involucrados en la generación de cambios deben ponerse en marcha prontamente para poder cumplir con lo propuesto. Además de esto, se hace necesario tener en cuenta los recursos financieros y humanos con los cuales se cuenta a fin de que las propuestas puedan estar acotadas a la realidad organizacional y sean factibles de implementar. Dicho esto, se comenta que a raíz de la relación establecida durante el estudio y la información entregada por la organización se corrobora la disponibilidad de recursos financieros y materiales y se conjuga con el interés del Director de Educación Municipal por implementar procesos de mejora organizacional que permitan potenciar el bienestar de los colaboradores y de esta forma también impactar positivamente en su quehacer profesional.

En este contexto se proponen estrategias a nivel de organización, unidades laborales y de persona, teniendo en cuenta como se mencionó anteriormente las políticas públicas que afectan a la organización y colaboradores que en ella se desempeñan.

Considerando todos estos antecedentes, a continuación se presentan diferentes propuestas de acción detalladas de acuerdo a si están relacionadas al proceso de investigación acción y otros aprendizajes de estar inmersa en la organización o a los resultados cuantitativos obtenidos.

5.1.1 Propuestas relacionadas al proceso de investigación acción y otros aprendizajes de estar inmersa en la organización

Los datos recabados durante el proceso de investigación demuestran la necesidad y beneficios de generar acciones desde un área de gestión de personas. Es por esta razón, y en línea con actuar en pro de las necesidades sentidas de las personas que participan de

este estudio y la visualización de ellas como agentes de conocimiento y aprendizaje se propone la realización de las siguientes actividades:

1. Se recoge la inquietud expresada por diferentes agentes del equipo de gestión DAEM de sumar profesionales que puedan aportar a la organización. En este sentido la estructura organizacional cuenta con una unidad de Recursos Humanos (organigrama disponible en anexo 6) con un papel más bien administrativo y aún cuando se ha intentado potenciar el trabajo con la incorporación reciente de un encargado de bienestar, no ha sido suficiente para atender a todas las necesidades que presenta la organización. Es por esto, que se propone la incorporación un profesional del área de gestión de personas que forme parte de un equipo multidisciplinario que pueda apoyar el desarrollo organizacional y velar entre otras cosas, por las gestiones y/o ejecución de las estrategias que a continuación se proponen, además de dar seguimiento a las acciones realizadas a fin de evaluar la implementación de actividades y ajustarlas en caso de ser necesario, además de monitorear las dinámicas organizacionales de acuerdo a los cambios que se puedan ir dando.

Si bien, la organización ha intentado suplir sus necesidades mediante la contratación de servicios externos, se considera que dado las particularidades que presenta el sistema educativo, sumado a las características propias de la comunidad educativa de Santo Domingo, contar con un profesional que sea parte de esa realidad y conozca las características de ella permitirá guiar de mejor forma las actividades que sean necesarias de realizar.

2. Como se mencionó en el apartado anterior el proceso de transición hacia la desmunicipalización en el cual se encuentra la organización genera un contexto inquietante para los colaboradores, quienes a lo largo de la investigación lo han manifestado en diferentes ocasiones. Por ende, se proponen jornadas trimestrales entre líderes organizacionales y equipos de gestión de las comunidades educativas donde puedan ser informados y discutidos los avances, retrocesos, cambios y estado del proceso de desmunicipalización de acuerdo a información obtenida a través de medios oficiales de comunicación, siendo responsabilidad de estos agentes transmitir la información a sus respectivas comunidades y equipos de trabajo. Esta actividad ha de ser coordinada por el área de gestión de personas de la organización y tener una duración de 120 minutos, con la finalidad de disponer del tiempo suficiente para la discusión de información.

3. En línea con lo anterior, se proponen de manera semestral conversatorios de 180 minutos cada uno en los cuales puedan participar presencial o virtualmente todos los trabajadores de la organización, momento destinado para aclarar dudas respecto al proceso y presentar inquietudes que con el tiempo vayan surgiendo. Dentro de esta actividad, y tomando de base la idea de algunos colaboradores de la organización mencionada durante una de las actividades que fueron parte de este estudio, se sugiere la invitación a participar del conversatorio a personas de otros sectores que hayan vivenciado el traspaso a Servicios Locales, con el propósito de conocer la experiencia, principales desafíos que han debido afrontar y buenas prácticas que hayan ayudado en esta transición e incentivar la discusión respecto a cómo seguir enfrentando el proceso de manera conjunta entre la organización y colaboradores favoreciendo la comunicación y desarrollo de percepciones comunes respecto a las promesas laborales durante este periodo. Esta actividad ha de ser coordinada y moderada por un profesional del área de gestión de personas.

5.1.2 Propuestas relacionadas a los resultados cuantitativos

El análisis de datos cuantitativo de esta investigación es utilizado para dar forma a una serie de propuestas de intervención que se presentan a continuación:

1. Dado que los resultados obtenidos durante esta investigación indican buenos niveles de percepción de cumplimiento de promesas laborales a nivel individual pero no tanto así a nivel grupal, se considera necesario incluir como propuesta del plan de intervención la revisión de dinámicas relacionales y de comunicación interna entre líderes organizacionales y equipos de trabajo a fin de identificar aquellos elementos que pudiesen influir en una menor percepción de cumplimiento de contrato psicológico. Para esto, será necesario la participación en distintas actividades entre líderes y equipos de trabajo, así como también la reunión de manera independiente con directivos y colaboradores con la finalidad de conocer las percepciones que ambas partes tienen respecto a las dinámicas que se dan dentro de la organización y conocer además las expectativas de mejora que se pudiesen tener. Se estima que estas actividades pueden tener un tiempo estimado de ejecución de dos meses.
2. En línea con lo anterior, se agrega como propuesta de acción la gestión de un profesional externo que guíe la participación en sesiones de coaching grupal para el caso de los líderes organizacionales de los distintos establecimientos educacionales

de la comuna y sesiones individuales para el Director del DAEM, con el propósito de potenciar sus habilidades comunicativas y relacionales que permitan el desarrollo de un proceso de onboarding estandarizado donde se establezca una relación y entrega de información de manera asertiva y congruente con la realidad organizacional a los nuevos colaboradores y además, permita a las jefaturas establecer procesos comunicacionales óptimos con sus subordinados evitando la entrega de información confusa que pueda llevar a malos entendidos en torno al establecimiento/cumplimiento, o no, de promesas laborales.

Con lo anterior, se busca mejorar la percepción compartida de cumplimiento de contrato psicológico y que, además, estas nuevas habilidades adquiridas aporten al desarrollo profesional de los líderes, actúen en pro del cumplimiento de objetivos organizacionales y tengan un efecto positivo en el bienestar tanto personal como en resto de los colaboradores.

El tiempo estimado de acompañamiento para esta actividad puede programarse para el primer año de ejecución del presente plan de intervención, sin embargo, queda sujeto a los progresos que se tenga en esta materia y las sugerencias del profesional a cargo de las sesiones.

3. Ya que los resultados de la investigación también indican que la inteligencia emocional afecta las variables dependientes, como es el caso de la percepción de cumplimiento de promesas laborales a nivel de equipo, parece apropiado generar intervenciones que potencien este constructo (IE) debido a que contar con buenos índices de IE podría traer beneficios a nivel personal al regular los estados emocionales y afectivos de las personas devolviéndolas a estados psicológicos normales luego de enfrentarse a eventos estresantes, favoreciendo su bienestar. Y también a nivel de equipo, al favorecer mejores interacciones sociales que permitan la identificación de percepciones comunes respecto al cumplimiento de promesas laborales, y contar con un marco normativo que guíe sus acciones y comportamientos dentro de la organización, pudiendo de esta forma interferir en el desempeño de su rol profesional y el aporte al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por ende, en ambos casos se esperan beneficios a nivel personal como organizacional al reenfocar la energía en actividades constructivas dentro del contexto en el cual las personas se desenvuelven.

En concreto, se propone la realización de un taller de IE de seis sesiones, de 120 minutos cada una, a realizarse de forma mensual dentro del primer año de ejecución

de esta propuesta. Cada sesión debe tener de base la adquisición de conocimientos y capacidades de acuerdo a las cuatro dimensiones del constructo, esto es: reconocimiento de las propias emociones; reconocimiento de las emociones de los otros; regulación de las propias emociones; y uso de las emociones. La metodología a utilizar se propone como participativa-experiencial a fin de propiciar la interiorización de contenidos y el taller ha de ser realizado en todas las comunidades educativas incluyendo la participación de todos los equipos que en ella trabajan, en el rango de un año. Al finalizar el año se realizará un estudio que permita evaluar los resultados del taller, pudiendo reformular o potenciar estrategias a ser aplicadas en comunidades y/o equipos que lo requieran durante el siguiente año.

A fin de garantizar una mejor experiencia y aprendizaje se sugiere que los talleres tengan un número aproximado de 20 personas, lo que implica la necesidad de realizar más de un taller en establecimientos con mayor número de colaboradores y agrupar en un solo taller a aquellos equipos pequeños como los pertenecientes a escuelas multigrado. A cargo de esta actividad puede estar un profesional de gestión de personas del DAEM, que cuente con las competencias profesionales necesarias y puede ser apoyado además, por algún profesional externo en caso de ser necesario.

Uno de los resultados que ha dejado este estudio dice relación con el rol moderador de la IE ante la percepción de cumplimiento de promesas laborales y su aporte en reducir el cansancio emocional de los colaboradores, razón por la cual se considera oportuno identificar aquellos equipos con altos niveles de cansancio emocional y ponerlos dentro de los grupos prioritarios para dar inicio a la ejecución de talleres, poniendo especial atención en las subdimensiones reconocimiento de las propias emociones y regulación de las propias emociones, al ser aquellas que según el análisis de datos realizado, son las subdimensiones de IE que destacan por su efecto moderador ante el incumplimiento de promesas laborales.

Finalmente, y tal como se enuncia al principio de estas propuestas, la organización actualmente se encuentra enmarcada dentro de un proceso de desmunicipalización de la educación que implica estar envueltos en un contexto de alta incertidumbre respecto al futuro laboral. Si bien, en su mayoría los profesionales tendrán la posibilidad de seguir trabajando dentro sus respectivas comunidades educativas, lo más probable es que ocurran cambios en las promesas laborales debido a los ajustes políticos que pudiesen

desencadenarse en el corto y mediano plazo a medida que se van obteniendo reportes de cómo se ha dado la transición en otros Servicios Locales de Educación Pública a lo largo del país.

En línea con lo anterior, recientemente Sanfuentes, Garretón, Valenzuela, Díaz y Montoya (2021), en su estudio dentro de un recientemente instaurado Servicio Local de Educación Pública, dan indicios de efectos negativos en el bienestar de las personas que se ven envueltas en este proceso de transición, indicando cómo los trabajadores han debido adaptarse a una nueva forma de ejercer su rol profesional apelando, entre otros aspectos, a la vocación de servicio público para sobreponerse o intentar regularse emocionalmente frente a un contexto inquietante. Lo anterior, reafirma la idea de que además de ser un estudio de carácter científico, esta investigación puede ser hoy un aporte concreto para organización y los desafíos que ya ha comenzado a enfrentar en el actual contexto de desmunicipalización de la educación, siendo la IE un importante factor a considerar y trabajar.

A continuación, a modo de resumen se presenta una carta gantt que refleja las propuestas mencionadas durante esta sección:

Carta Gantt: Propuestas de intervención.

Propuestas de intervención	Año 1												Año 2											
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Incorporación de profesional de gestión de personas	x																							
Revisión de dinámicas organizacionales		x	x																					
Sesiones de Coaching a Directivos				x	x	x	x	x	x	x	x	x												
Talleres IE				x	x	x	x	x	x	x	x													
Evaluación Taller IE												x												
Refuerzo a Talleres IE													x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Reuniones de discusión directivos sobre avances en SLEP			x			x			x			x			x			x		x			x	
Conversatorios comunales sobre avances en SLEP						x						x						x						x

Fuente: Elaboración propia.

5.2 Implicancias del estudio para el comportamiento organizacional

Hasta ahora, no había evidencia en la literatura de estudios que exploraran la relación existente entre la interacción de PCF e IE sobre las variables de resultados presentadas en esta investigación, lo cual transforma a este estudio en un aporte a la ciencia, ayudando a conocer más como estas variables interactúan. En esta línea, es interesante observar que la IE no tiene un efecto moderador para todas las variables dependientes analizadas, sino sólo para cansancio emocional.

Adicionalmente, en esta investigación se analiza y compara la percepción de cumplimiento de promesas laborales a nivel individual y de equipo, encontrando importantes diferencias en cómo las subdimensiones de inteligencia emocional las afecta.

Los resultados indican que por sí sola la IE no afectaría significativamente PCF individual pero sí a PCF de equipo, siendo las subdimensiones regulación de las propias emociones y uso de las emociones aquellas que más se encuentran correlacionadas con este último. Esto es importante de destacar pues representan capacidades de IE que favorecen la adaptación de las personas al contexto en el cual se encuentran, convirtiéndose en información relevante para la organización estudiada debido al actual proceso de transición a los Servicios Locales de Educación Pública en el que están inmersos.

Finalmente, al entregar evidencia de que tener mayores niveles de IE sí importa, los resultados de esta investigación pueden ser tomados por otros profesionales de gestión de personas y guiar el desarrollo de actividades en torno al tema durante el ejercicio de su quehacer profesional, pudiendo ser un aporte al desarrollo organizacional y bienestar de las personas.

CAPÍTULO VI: Conclusiones

En el presente estudio se ha logrado obtener una mirada conceptual y empírica respecto al rol que tiene la inteligencia emocional ante el cumplimiento de promesas laborales individuales y de equipo. En esta línea, se encontró que los colaboradores que perciben mayor incumplimiento de promesas laborales a nivel individual serían más propensos a percibir un menor desempeño laboral y experimentar mayores índices de intención de renuncia. Mientras que a nivel de equipo, además de las relaciones antes mencionadas, se añade una mayor percepción de cansancio emocional.

Adicionalmente, se encuentra la existencia de una correlación positiva entre IE y contrato psicológico de equipo siendo las dimensiones de IE relacionadas a la adaptabilidad social, como reconocimiento de las emociones de otros y uso de las emociones, aquellas que mayormente explican el fenómeno dentro de la organización donde se realiza el estudio, difiriendo de lo encontrado en la literatura donde se esperaba una relación significativa de IE con contrato psicológico individual (Balogun, Oluyemi y Afolabi, 2018), sin embargo, este estudio deja de manifiesto la importancia que tiene el entorno sobre las percepciones de cumplimiento de promesas laborales, tal como indica la teoría del intercambio social de Blau (1964, en Tekleab, et al, 2019).

Finalmente, también se pudo establecer que la interacción entre IE y contrato psicológico individual tiene un rol moderador ante las percepciones de cansancio emocional de los colaboradores de esta organización. Esto sugiere que la IE cumple un rol importante al tener la capacidad de amortiguar el efecto negativo del incumplimiento de promesas laborales en la percepción de cansancio emocional.

Toda esta información sirvió de insumo para idear un plan de intervención enfocado en la realidad organizacional del DAEM de Santo Domingo. Al tomar de base estos datos concretos y conjugarlos con los recursos e intereses manifestados por los líderes organizacionales fue posible vislumbrar acciones específicas dentro de un plan de cambios, pretendiendo el uso de recursos de la mejor forma posible en busca de un mejor funcionamiento que aporte en el cumplimiento de objetivos organizacionales, así como también, en el bienestar laboral.

Es relevante considerar que realizar acciones en base a datos reales y concretos provenientes directamente de las personas involucradas a través de instrumentos de recolección de datos formales, es una forma de respetar las vivencias del otro en un contexto donde si bien es importante cumplir con las demandas que exige la organización y entregar un buen servicio educacional, no se pierde el foco que se debe tener en las

personas y el impacto que ciertas dinámicas y procesos pueden generar en ellas y su bienestar, tal como se ha abordado a lo largo del presente programa de Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional.

A lo largo de toda la investigación se actuó de forma ética y responsable, dando cumplimiento a cabalidad a todos los acuerdos establecidos con la organización y las personas que fueron parte de este estudio. Se comprende que toda intervención genera expectativas en las personas y comunidades donde se desarrollan, por lo cual se procuró ser transparentes con los alcances y limitaciones del estudio. Actuar de esta manera se considera fundamental para el desempeño del rol de un profesional de gestión de personas, tanto en esta ocasión como en el desarrollo profesional futuro, pues permite generar relaciones de colaboración en base a confianza y reciprocidad necesarias para actuar en pro de los cambios necesarios de realizar.

Lo antes mencionado permitió que el acuerdo de colaboración establecido con el DAEM de Santo Domingo se haya mantenido y fortalecido a lo largo del estudio, lo cual facilitó insertarse dentro de una comunidad educacional y comprender la realidad particular a la que hoy se enfrentan dentro del proceso de traspaso de la Educación Pública a los Servicios Locales de Educación.

Finalmente, es importante destacar que si bien este estudio tiene un alto componente teórico, y pudiese considerarse una muestra de lo que sucede en otros Departamentos de Educación a nivel nacional, es importante considerar las características singulares y diferenciadoras que este departamento tiene en comparación a sus homólogos de otros lugares del país, sobre todo en lo relacionado al entorno natural en el que se encuentra inserto y la disponibilidad de recursos materiales y financieros para atender a las necesidades de la población con la que trabajan. Esto genera un contexto privilegiado, y quizás fuera de la norma, por lo cual se debe ser cautos al pretender la generalización de resultados.

En concreto, esta investigación ha permitido:

- Agregar evidencia a la literatura, al mostrar la exploración realizada en torno a la relación existente entre la interacción de PCF e IE sobre las variables desempeño laboral, intención de renuncia y cansancio emocional.
- Entregar información valiosa al evidenciar que tener mayores niveles de IE sí importa. Lo cual puede ser tomado por otros profesionales de gestión de personas

y guiar el desarrollo de actividades en torno al tema durante el ejercicio de su quehacer profesional.

- Entregar resultados concretos de que la interacción entre PCF individual e IE aporta significativamente en la disminución de percepción de cansancio emocional.
- Profundizar en el conocimiento y visualizar intervenciones más eficientes, al encontrar diferencias en cómo las dimensiones de inteligencia emocional afectan la percepción de cumplimiento de promesas laborales a nivel individual y de equipo, pudiendo identificar como dimensiones claves el reconocimiento de las propias emociones y la regulación de las propias emociones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of organizational behavior*, 19, 637-647.
- Ashkanasy, N. & Daus, C. (2005). Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 441-452.
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient (EQ-i): A Test of Emotional Intelligence*. Toronto: Multi Health Systems.
- Bell, S., & Outland, N. (2017). Team composition over time. In *Team dynamics over time*. 3-27.
- Balogun, A., Oluyemi, T., & Afolabi, O. (2018). Psychological contract breach and workplace deviance: Does emotional intelligence matter?. *Journal of Psychology in Africa*, 28(1), 8-14.
- Bresó, E. & Megías, M. (2012) La razón y la emoción en la prevención de riesgos laborales: importancia de la inteligencia emocional en la selección y formación. *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, 94, 40-45.
- Cali, A., & Fierro, I. (2015). La inteligencia emocional como elemento estratégico en la empresa. *Ciencia Unemi*, 8(15), 119-125.
- Cammann, C. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices*, 71-138.
- Carmona-Fuentes, P., Vargas-Hernández, J. & Rosas-Reyes, R. (2015). Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral. *Sapienza Organizacional*, 2(3), 53-68.

- Cea, M. (1998). *Metodología Cuantitativa, Estrategias y Técnicas de Investigación Social*. Madrid: Síntesis Sociológica.
- Ceballos, J., Solarte, M. & Ayala, A. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios gerenciales*, 33(144), 250-260.
- Cejudo, J. (2017). Relación entre Inteligencia Emocional y salud mental en Orientadores Educativos. *Electronic Journal of Research in Education Psychology*, 14(38), 131-154.
- Cerdas, J. (2002). El niño entre cuatro y cinco años: Características de su desarrollo socio-emocional, psicomotriz y cognitivo-lingüístico. *Revista educación*, 26, 172-174.
- Cooper, R. y Sawaf, A. (1997). *Estrategia emocional para ejecutivos*. Barcelona: Martínez de Roca.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., Pereira, S., Doden, W., & Chang, C. (2019). Psychological contracts: Past, present, and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 145-169.
- Cruz, P. (2014). Creatividad e Inteligencia Emocional. (Como desarrollar la competencia emocional, en Educación Infantil, a través de la expresión lingüística y corporal). *Historia y comunicación social*, 19, 107-118.
- Danvila, I., & Sastre, M. (2012). Inteligencia Emocional: una revisión del concepto y líneas de investigación. *Cuadernos de estudios empresariales*, 20, 107-126.
- De la Garza, M., Soria, E., & Aguilar, C. (2018). El autoliderazgo y la inteligencia emocional: un estudio de la generación de los millennials. *Ciencia y Sociedad*, 43(2), 51-65.
- Díaz, J. (2013). Reseña teórica de la inteligencia emocional: modelos e instrumentos de medición. *Revista científica*, 1(17), 10-32.
- Fernández, P., Berrios, M., Extremera, N., & Augusto, J. (2012). Inteligencia emocional: 22 años de avances empíricos. *Psicología Conductual*, 20(1), 5.

- Fernández-Berrocal, P., & Aranda, D. R. (2017). La inteligencia emocional en la educación. *Electronic Journal of Research in Education Psychology*, 6(15), 421-436.
- Fernández, P. & Extremera, N. (2005). La Inteligencia Emocional y la educación de las emociones desde el Modelo de Mayer y Salovey. *Revista Interuniversitaria de Formación del profesorado*, 19(3), 63-93.
- Fernández-Berrocal, P., Salovey, P., Vera, A., Ramos, N., & Extremera, N. (2001). Cultura, inteligencia emocional percibida y ajuste emocional: un estudio preliminar. *Revista electrónica de motivación y emoción*, 4, 1-15.
- Fragoso-Luzuriaga, R. (2015). Inteligencia emocional y competencias emocionales en educación superior, ¿un mismo concepto? *Revista iberoamericana de educación superior*, 6(16), 110-125.
- Gabel, R. (2005). Inteligencia emocional: perspectivas y aplicaciones ocupacionales. *Documentos de trabajo*, 16, 1-33.
- García, M. (2003). Inteligencia emocional: estudiando otras perspectivas. *Umbral. Revista de Educación, Cultura y Sociedad*, 3, 143-148.
- García, M., & Forero, C. (2015). Contrato psicológico y cambio organizacional en una entidad perteneciente al sector terciario de la ciudad de Bogotá, Colombia. *Revista de Investigación Desarrollo e Innovación: RIDI*, 6(1), 15-28.
- Gardner, Howard (1983) *Estructuras de la mente: la teoría de las inteligencias múltiples*. Colombia: Editorial fondo de cultura económica.
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*, Buenos Aires: Javier Vergara Editor.
- Goleman, D. (2002). *La inteligencia emocional en la empresa*. México: Vergara.
- González, A. E. M., Piqueras, J. A., & Linares, V. R. (2010). Inteligencia emocional en la salud física y mental. *Electronic journal of research in educational psychology*, 8(2), 861-890.

- Goris, J. R., Vaught, B. C., & Pettit, J. D. (2003). Effects of trust in superiors and influence of superiors on the association between individual-job congruence and job performance/satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 327-343.
- Gracia, F., Silla, I., Peiró, J., & Fortes-Ferreira, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema*, 256-262.
- Grewal, D., & Salovey, P. (2006). Inteligencia emocional. *Mente y cerebro*, 16(1), 10-20.
- Halbesleben, J. R., & Demerouti, E. (2005). The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory. *Work & Stress*, 19(3), 208-220.
- Laulié, L. (2017). *Toward a better understanding of psychological contract fulfillment (pcf) at the team level*. Doctoral dissertation, Wayne State University.
- Laulié, L., & Tekleab, A. G. (2016). A multi-level theory of psychological contract fulfillment in teams. *Group & Organization Management*, 41(5), 658-698.
- Law, K S, Wong, C. S., & Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional Intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483-496.
- Leija, C. A. V., & Quiroga-Garza, A. (2017). Inteligencia emocional y conductas laborales contraproducentes: metaanálisis de su relación. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 36(2), 6-20.
- Ley N° 21.040. Diario Oficial de la República de Chile. 24 de noviembre de 2017. Disponible en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1111237>
- Madrid, H. (2020). Escalas de desempeño laboral en Español. Instrumento no publicado. Disponible en: <https://www.hectormadrid.cl/materiales-de-investigacion>.
- Mayer, J. & Salovey, P. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.

- Mayer, J., Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and Preventive Psychology, 4*, 197-298.
- Mayer, J., Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey & D. Sluyter (Eds). *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books.
- Mayer, J., Salovey, P & Caruso, D (2000). Models of emotional intelligence. En R.J Sternberg (Ed). *The handbook of intelligence* (pp. 396-420). New York: Cambridge University Press.
- Mayer, J., Roberts, R. & Barsade, S. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology., 59*, 507-536.
- Mejía, J. (2013). Reseña teórica de la inteligencia emocional: modelos e instrumentos de medición. *Revista Científica, 17*(1), 10-32.
- Moreno, A., & Jiménez, R. (2014). Dictadura chilena y sistema escolar: " a otros dieron de verdad esa cosa llamada educación". *Educar em Revista, (51)*, 51-66.
- Morrison, E., & Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review, 22*(1), 226-256.
- Municipalidad de Santo Domingo. (2021). *Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal* (PADEM) . Departamento de Educación Municipal.
- Navarro, G., Flores, G., & González, M. (2020). Construcción y Estudio psicométrico de un instrumento para evaluar inteligencia emocional en estudiantes chilenos. *Revista de estudios y experiencias en educación, 19*(39), 29-43.
- Olvera, Y. (2021). El contrato psicológico: sus implicaciones en el compromiso organizacional y las relaciones de trabajo en San Luis Potosí. En J. Gutiérrez (Ed.)

La responsabilidad empresarial en la era digital ante los retos de la contingencia sanitaria, 82-108.

Papalia, D., Wendkos, S., Duskin, R. (2005). *Psicología del desarrollo: de la infancia a la adolescencia*. Mexico: McGraw-Hill.

Rentería, E., & Vesga, J. (2019). Los niveles de actuación en las relaciones de trabajo y la formación de contratos psicológicos. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 15(1), 129-142.

Rico, C. (2002). La inteligencia emocional en el trabajo. De Hendrie Weisinger. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 10(2), 101-104.

Rivas, L., Trujillo, M. (2005). Orígenes, evolución y Modelos de Inteligencia Emocional. *Innovar, Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública. Universidad Nacional de Colombia*, 25, 5-9.

Robinson, S. & Wolfe, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of organizational Behavior*, 21(5), 525-546.

Rodríguez, J. & Postigo, J. (2004). Ansiedad, inteligencia emocional y salud en la adolescencia. *Ansiedad y estrés*, 10(1), 111-125.

Rousseau, D. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 511-541.

Rousseau, D., Hansen, S., & Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1081-1098.

Salazar, P. & Melgar, J. (2016). Revisión de literatura para medir el contrato psicológico relacional, el compromiso afectivo y la intención para compartir el conocimiento tácito. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 12(2).

Sánchez, D., & Robles, M. (2018). Instrumentos de evaluación en inteligencia emocional: una revisión sistemática cuantitativa. *Perspectiva Educativa*, 57(2), 27-50.

- Sanfuentes, M., Garretón, M., Valenzuela, J. P., Díaz, R., & Montoya, C. (2021). Philanthropic emotional work: Papering over the cracks of unprecedented public education reform. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-23.
- Sisto, V. (2009). Cambios en el trabajo, identidad e inclusión social en Chile: desafíos para la investigación. *Universum (Talca)*, 24(2), 192-216.
- Soto, A. (2009). Formas y tensiones de los procesos de individualización en el mundo del trabajo. *Psicoperspectivas*, 8(2), 102-119.
- Tekleab, A. G., Lauhié, L., De Vos, A., De Jong, J. P., & Coyle-Shapiro, J. A. (2019). Contextualizing psychological contracts research: a multi-sample study of shared individual psychological contract fulfilment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 279-293.
- Topa-Cantisano, G., & Caeiro, J. L. (2013). Gestión de recursos humanos y empleo público: un estudio cuantitativo con funcionarios del Estado de España. *Aloma: revista de psicología, ciències de l'educació i de l'esport Blanquerna*, 31(2), 35-43.
- Topa, G., & Palací, F. (2004). ¿Ruptura o cumplimiento del contrato psicológico?: una revisión meta-analítica de la investigación empírica. *Acción psicológica*, 3(3), 155-171.
- Valenzuela-Santoyo, A. & Portillo-Peñuelas, S. (2018). La inteligencia emocional en educación primaria y su relación con el rendimiento académico. *Revista Electrónica Educare*, 22(3), 228-242.
- Vallejos, L. (2014). *El contrato psicológico en una gran empresa constructora: el lugar de los beneficios*. Tesis de Magister, Universidad Alberto Hurtado.
- Vesga, J. (2017). El contrato psicológico: un concepto multidimensional. *E. Rentería (Comp.), Entre lo disciplinar y lo profesional. Panorama de experiencias en psicología organizacional y del trabajo en iberoamérica*, 297-311.

Vesga, J. (2020). La gestión de recursos humanos en contextos de individualización. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 16(1), 201-213.

Vivas, M., Gallego, D. J., & González, B. (2007). *Educación de las emociones*. Dikinson.

ANEXOS

Anexo 1

Escala: Inteligencia Emocional.

Tipo de escala: Escala tipo Likert de 5 niveles, desde “Muy en desacuerdo” (1) a “Muy de acuerdo” (5).

Instrucción: PIENSE EN USTED y señale en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones.

	Items
Inteligencia Emocional	1. Tengo buena comprensión de mis propias emociones.
	2. Realmente entiendo mis sentimientos.
	3. La mayor parte del tiempo sé por qué estoy sintiendo ciertas emociones.
	4. Soy buen observador de las emociones de los demás.
	5. Siempre identifico las emociones de mis amigos a través de su comportamiento.
	6. Tengo buena comprensión de las emociones de las personas que están a mi alrededor.
	7. Soy bastante hábil para controlar mis emociones.
	8. Soy capaz de controlar mi temperamento con el fin de manejar racionalmente los problemas.
	9. Tengo buen control de mis emociones.
	10. Siempre me digo a mí mismo que soy una persona competente.
	11. Soy una persona auto-motivada.
	12. Siempre me animaría a intentar mi mejor esfuerzo.

Anexo 2

Escala: Cumplimiento de promesas laborales.

Tipo de escala: Escala tipo Likert de 5 niveles, desde “Totalmente en desacuerdo” (1) a “Totalmente de acuerdo” (5).

Instrucción Cumplimiento de promesas laborales-individuales: Los siguientes ítems intentan describir las percepciones sobre el cumplimiento de promesas laborales que su empleador le ha hecho a usted. Indique qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con los siguientes enunciados:

	Items
Cumplimiento de Promesas Laborales - Individuales	1. Hasta ahora, mi empleador ha hecho un excelente trabajo cumpliendo con las promesas que me ha hecho.
	2. Siento que mi empleador ha conseguido cumplir las promesas que me hizo cuando fui contratado.
	3. Casi todas las promesas que me ha hecho mi empleador se han cumplido hasta ahora.

Instrucción Cumplimiento de promesas laborales-Equipo: Los siguientes ítems intentan describir las percepciones sobre el cumplimiento de promesas que la organización con la cual trabaja le ha hecho al equipo al cual usted pertenece. Indique qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con los siguientes enunciados:

	Items
Cumplimiento de Promesas Laborales - Equipo	1. Hasta ahora, la organización ha hecho un excelente trabajo cumpliendo con las promesas que le ha hecho a mi equipo.
	2. Siento que la organización ha conseguido cumplir las promesas que le ha hecho a mi equipo.
	3. Hasta ahora, casi todas las promesas que la organización le ha hecho a mi equipo se han cumplido.

Anexo 3

Escala: Autopercepción de Desempeño laboral.

Tipo de escala: Escala tipo Likert de 5 niveles donde 1 representa "Muy malo" y 5 "Excelente".

Instrucción: A continuación, responda las siguientes dos preguntas utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 representa "muy malo" y 5 "excelente".

	Items
Autopercepción de Desempeño Laboral	1. ¿Con qué nota evaluarías la calidad de tu propio desempeño laboral?
	2. ¿Con qué nota crees que tu supervisor o jefatura directa evaluaría la calidad de tu propio desempeño laboral?

Anexo 4

Escala: Intención de Renuncia.

Tipo de escala: Escala tipo Likert de 5 niveles, desde “Totalmente en desacuerdo” (1) a “Totalmente de acuerdo” (5).

Instrucción: Las siguientes preguntas intentan saber sus intenciones de dejar la organización. Indique qué tan de acuerdo está con los siguientes enunciados.

	Items
Intención de Renuncia	1. Probablemente, voy a buscar un nuevo trabajo durante el próximo año.
	2. A menudo pienso seriamente en renunciar.

Anexo 5

Escala: Cansancio Emocional

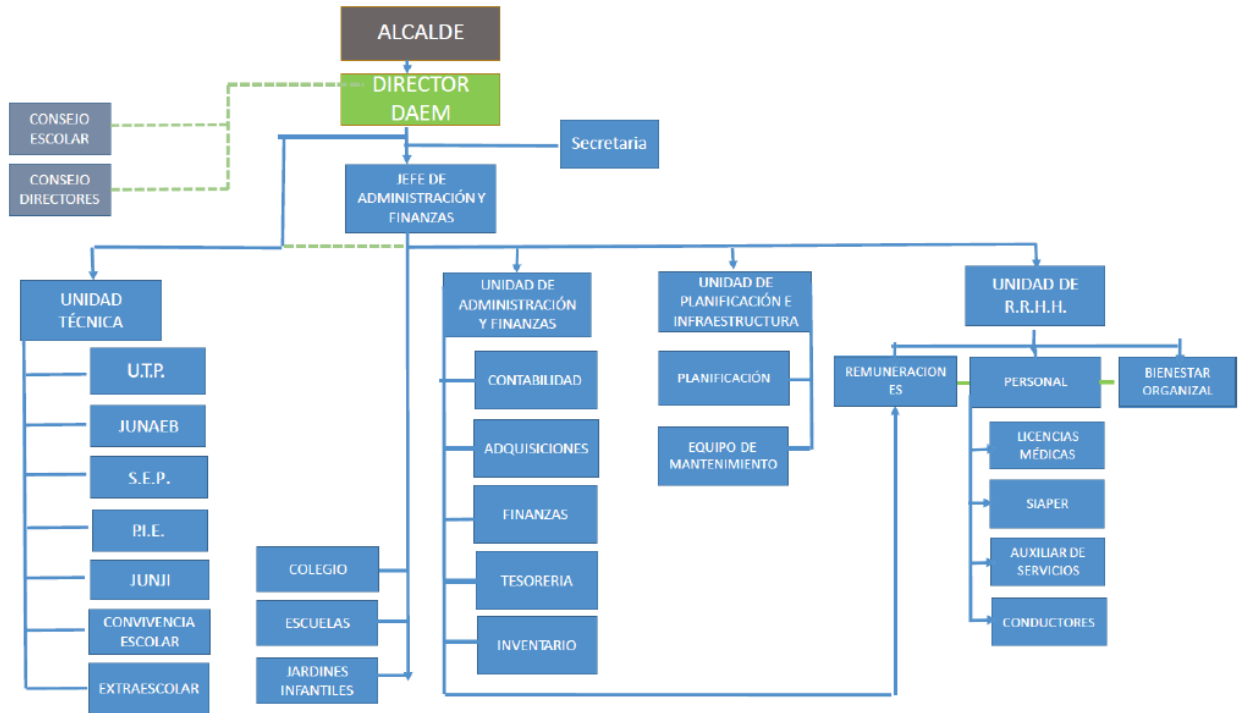
Tipo de escala: Escala tipo Likert de 5 niveles, desde "Totalmente en desacuerdo" (1) a "Totalmente de acuerdo" (5).

Instrucción: A continuación, encontrará una serie de afirmaciones de las cuales usted puede estar de acuerdo o en desacuerdo. Por favor, marque la opción que mejor represente su opinión.

	Items
Cansancio Emocional	1. Usualmente me siento emocionalmente exhausto/a en mi trabajo.
	2. Hay días en que me siento cansado/a antes de llegar a mi trabajo.
	3. Después del trabajo, tiendo a necesitar mucho más tiempo que en el pasado para lograr relajarme y sentirme bien.
	4. Puedo tolerar bastante bien la presión de mi trabajo.
	5. Tengo suficiente energía para mis actividades recreativas después de mi trabajo.
	6. Usualmente me siento exhausto/a y agotado/a después de mi trabajo.
	7. Usualmente, puedo gestionar bastante bien la cantidad de trabajo.
	8. Cuando trabajo, usualmente me siento energizado/a.

Anexo 6

ORGANIGRAMA DAEM SANTO DOMINGO



FUENTE: PADEM, DAEM Santo Domingo, 2021