

LAS EMOCIONES EN EL AMBIENTE LABORAL: UN NUEVO RETO PARA LAS ORGANIZACIONES

Lya Feldman¹, Gisela Blanco²

RESUMEN: El presente artículo tiene por objetivo destacar el creciente interés y los nuevos retos que representa el estudio de las emociones en las organizaciones. A través de la revisión de los conceptos fundamentales, los enfoques teóricos más actuales, su evaluación y las técnicas de intervención para el manejo y control tanto a nivel individual, grupal y organizacional se pretende motivar en el estudio e investigación de esta temática que permitirá entender, explicar y abordar de manera más efectiva y eficiente como las emociones afectan la vida laboral y organizacional.

Palabras clave: Emociones. Organizaciones. Evaluación. Intervención.

ABSTRACT: The aim of the present article is to emphasize the increasing interest and the new challenges of the study of the emotions in organizations. Across the review of the fundamental concepts, the most current theoretical approaches and models, the assessment and intervention strategies for management and control at individual, group and organizational levels, the target of the present article is to motivate in the study and research of this issue in a manner that will allow to understand in more effective and efficient way how emotions affects the labor and organizational life.

Key words: Emotions, Organizations, Assessment, Intervention.

INTRODUCCIÓN

En las últimas dos décadas se han realizado avances sustanciales para entender la estructura y el funcionamiento de las emociones y la afectividad sobre la conducta humana y su impacto en el ambiente laboral⁽¹⁻⁴⁾. Por mucho tiempo las emociones fueron ignoradas dentro de este contexto bajo la premisa de que el ambiente de trabajo era visto como “un ambiente racional y frío” donde las emociones no tenían cabida⁽⁵⁾. Esta visión se ha ido desvaneciendo poco a poco a medida que más investigaciones han ido demostrando como las emociones en el trabajo pueden ayudar a explicar importantes

fenómenos tanto individuales como organizacionales⁽⁶⁾. Específicamente en el ámbito laboral, las emociones han demostrado jugar un rol fundamental en aspectos tales como la satisfacción laboral, el funcionamiento grupal, liderazgo, violencia y acoso, y más recientemente el denominado trabajo emocional como característica intrínseca del puesto de trabajo y su influencia en la organización^(1,7).

El objetivo del presente artículo es destacar el creciente interés, importancia y nuevos retos que representa el estudio de las emociones en el ambiente de trabajo a través de la revisión de los conceptos fundamentales, los enfoques teóricos y modelos más actuales, su evaluación e intervención.

DEFINICIÓN

La emoción es un constructo muy difícil de definir.

¹ Profesora Titular. Doctora en Psicología. Departamento de Ciencia y Tecnología del Comportamiento. Universidad Simón Bolívar. lfeldman@cantv.net

² Profesora Agregada. Magíster en Psicología. Escuela de Salud Pública. Facultad de Medicina. Universidad Central de Venezuela. giblanco5@yahoo.com

Recibido: 02-05-06. Aceptado: 06-11-06

Parte de su complejidad es que la emoción no es una sola cosa sino que está representada por múltiples componentes que se reflejan en respuestas fisiológicas, conductuales y subjetiva. En este sentido, Fridja⁽⁸⁾ sugiere que la emoción es un componente experiencial del afecto y es una apreciación subjetiva de un estado emocional.

Algunos autores coinciden en afirmar que las emociones son procesos adaptativos cuyo efecto positivo o negativo dependerá de la valoración o significado que tenga la situación y de los recursos que tengamos para adaptarnos a estos cambios⁽⁹⁻¹¹⁾.

La activación emocional que se produce en nuestro organismo como consecuencia de una situación depende fundamentalmente de la valoración personal o significado que esa situación tenga para nosotros. En este sentido, una situación nos puede resultar irrelevante, es decir, no nos afecta, no produce ninguna reacción. Mientras que por el contrario, otra situación puede tener un significado positivo o agradable⁽⁹⁾. Por ejemplo, el ir a una reunión donde uno se va a encontrar con amigos queridos, un viaje, incluso una actividad nueva en el trabajo que resulte estimulante puede generar emociones positivas.

¿Qué sucede cuando una situación la evaluamos como estresante? De acuerdo a Lazarus y Folkman^(9,10) estudiosos del estrés y las emociones, cuando una situación es vista como estresante su interpretación se puede dar en dos sentidos cuyo efecto sobre la salud y el bienestar es notablemente distinto. Una situación estresante puede interpretarse como de daño y pérdida o por el contrario como un reto o desafío. En el caso en que la situación es evaluada como daño o pérdida, el individuo percibe amenaza debido a los aspectos negativos vinculados a esta situación. Esta percepción podría estar asociada a la pérdida de la salud, como por ejemplo, en el caso de una enfermedad, o de estima o de posición social, como en el caso de una persona que pierde su empleo. Aquí la persona experimenta rabia, ansiedad, incluso depresión y en muchos casos puede tener manifestaciones físicas que pueden culminar en alguna enfermedad. Cuando una situación estresante es evaluada como un reto o desafío, las emociones asociadas son de esperanza, optimismo, alegría y confianza. Por ejemplo, un trabajo nuevo puede generar tensión pero si esta situación es percibida por el individuo como un nuevo reto, su expresión emocional y los recursos de afrontamiento que utiliza para manejarla generaran cambios y efectos muy diferentes a si esta misma situación es percibida como de daño o pérdida; pareciera que las diferencias individuales juegan un rol fundamental en este proceso⁽¹¹⁻¹⁶⁾.

Es importante definir la emoción y diferenciarla de los estados de ánimo. En este sentido, Weiss⁽¹⁷⁾ ofrece una taxonomía con el objeto de clarificar estos constructos. De acuerdo con este autor, los estados afectivos constituyen la categoría más general que contiene a las emociones y a los estados de ánimo^(8,17).

La emoción es generalmente de corta duración, es muy intensa y está asociada a un estímulo específico. Algunas emociones dentro de esta clasificación son: la rabia, la culpa y el orgullo. Por su parte, el estado de ánimo es más duradero, más difuso, débil o moderado en intensidad y generalmente no tiene un estímulo específico ligado a él. Weiss⁽¹⁷⁾ clasifica los estados de ánimo en afectos positivos y negativos. Esta diferenciación es muy compleja debido a que no es tan clara ni tiene una expresión específica en el comportamiento humano.

Existen diversas clasificaciones o taxonomías que reporta la literatura para describir a las emociones⁽¹⁸⁻²⁰⁾. No obstante la mayoría de ellas muestra un rango muy amplio de adjetivos para describir a las emociones. Algunos autores como Ortony y col.⁽¹⁸⁾ prefieren dar una larga lista de emociones sin clasificarlas en positivas o negativas. En este sentido, mencionan por ejemplo al orgullo, pena, culpa, rabia, ira, placer esperanza, felicidad, miedo, ansiedad, susto o celos como algunas de las emociones que experimenta el ser humano. Otros investigadores prefieren clasificar las emociones en términos de positivas o negativas, agradables o desagradables, activadoras o desactivadoras^(20, 21).

Independientemente de la clasificación que se utilice, queda claro que todas las emociones que se describen en las diferentes taxonomías se experimentan o son motivadas en el ambiente laboral, teniendo importantes consecuencias en el bienestar del trabajador/a, en el ambiente organizacional y en general en la productividad⁽⁴⁾.

ENFOQUES TEÓRICOS

La literatura acerca de los enfoques teóricos y los modelos que abordan las emociones en el ambiente laboral indica que se trata de un área que está en crecimiento y por tanto en la actualidad existe una diversidad de enfoques. La mayoría de ellos aborda y enfatiza específicamente las implicaciones para el manejo de las emociones en un mundo laboral cambiante de ahí la variedad de enfoques metodológicos^(21,22). No obstante, cuatro enfoques son los que predominan en la literatura y que se mencionan a continuación.

1. La teoría de los eventos afectivos postula que los aspectos del ambiente laboral, incluyendo las condiciones laborales, roles, diseño del trabajo entre otros, inician las emociones en el contexto organizacional. Estos aspectos del trabajo son los que constituyen los “eventos afectivos”, detonantes o estresores diarios los cuales actúan sistemáticamente y conllevan a reacciones conductuales o actitudinales que pueden tener un impacto negativo sobre el desempeño laboral. De acuerdo con esta teoría, la frecuencia de estos eventos más que la intensidad son los que determinan los resultados^(23,24).
2. El trabajo emocional se refiere a cuando los empleados/as o trabajadores/as requieren desplegar estados emocionales particulares como parte de su trabajo. La disonancia emocional entre lo que sienten y como se tiene que comportar tiene un impacto negativo sobre la salud y efectividad como trabajador/a. Este fenómeno se ha observado especialmente en las personas que trabajan en el sector de servicios y ha despertado un gran cúmulo de investigaciones en los últimos años^(1,5).
3. Finalmente, la inteligencia emocional, constituye el enfoque más popular en la actualidad. Es un enfoque que termina integrando este campo a pesar de ser controversial, requiriendo consolidarse desde el punto de vista de su solidez teórica y de investigación. Sin embargo, ha puesto sobre el tapete la importancia de que hoy en día las emociones sean un tema fundamental y el considerar el impacto de las emociones en el ambiente laboral^(25, 26).

EVALUACIÓN DE LAS EMOCIONES EN EL CONTEXTO LABORAL

Se han desarrollado diversas estrategias para evaluar las diferentes emociones que se experimentan en los ambientes laborales. Encontramos las medidas de autorreporte que son escalas que se dividen en ítem o preguntas simples y multi-ítemes. En las de ítem simple se evalúa la emoción como una dimensión global por ejemplo, cuán rabioso se siente o cuán alegre se siente. La respuesta se da en una escala bipolar que va desde nada alegre hasta extremadamente alegre. Estas escalas son de fácil construcción y comprensión así como rápidas de administrar y calificar⁽²⁷⁾.

En cuanto a las multi-ítemes se trata en general de listas de chequeo en las cuales se presenta una serie de adjetivos con los que los trabajadores/as chequean todas las emociones que puedan estar experimentando. Existen

diversas escalas ya diseñadas, entre las más utilizadas y reportadas en la bibliografía se encuentran, la lista de adjetivos de los estados afectivos⁽²⁸⁾, la lista de adjetivos de afectos múltiples⁽²⁹⁾, y el inventario de afectos positivos y negativos PANAS⁽³⁰⁾ entre otros.

Por otra parte, se han diseñado cuestionarios específicos que evalúan estados emocionales relacionados con el trabajo: como el inventario de expresiones de rabia de Spielberger⁽³¹⁾, escala sobre envidia⁽³²⁾; escala de celos interpersonales desarrollada por Mathews y Severa⁽³³⁾.

Las técnicas de autorreporte son muy eficientes y fáciles de aplicar, sin embargo, el autorreporte puede representar un problema a la hora de que el trabajador/a tenga que decidir o tener conciencia de su estado emocional. La deseabilidad social en el caso de algunas emociones negativas y la no comprensión clara de los adjetivos, son otras de las dificultades de este tipo de instrumentos. Ante estas limitaciones surgen otras técnicas más específicas de evaluación de los estados emocionales como las medidas de la expresión emocional, en las cuales se evalúan las expresiones faciales a través de medidas electrofisiológicas, tono de la voz, gestos, posturas para cada tipo de emoción.

Se han desarrollado algunos sistemas de observación estructurada como el sistema específico de códigos emocionales (SPAFF por sus siglas en inglés) diseñada por Gottman⁽³⁴⁾. Este sistema separa las expresiones emocionales en categorías positivas y negativas tales como buen humor, alegría, disfrute, rabia, tristeza, disgusto, etc. Contiene códigos que incluyen el tono y contenidos verbales, gestos y posturas corporales, concediéndole gran importancia a estos componentes expresivos.

Las expresiones emocionales también pueden ser evaluadas a través de códigos relacionados exclusivamente con cambios en la expresión facial. Ekman y Friesen⁽³⁵⁾ crearon un sistema de evaluación denominado sistema de códigos de acciones faciales (FACS por su siglas en inglés), el cual contiene 46 unidades de acción facial anatómica que corresponden a cambios observables en el rostro y que se codifican de acuerdo a lo observado en un video. Sin embargo, en algunas situaciones emocionales las personas pueden inhibir la expresión facial y por otro lado el tiempo de aplicación y codificación de las acciones faciales suele ser muy largo.

Otra expresión emocional que tiene una posibilidad de ser medida, particularmente en el ambiente laboral o en grupos de trabajo, es la voz. La personas en las organizaciones y en los grupos de trabajo están

constantemente hablando y la voz contiene información sobre el estado emocional de quien habla. Con el uso de la tecnología se pueden realizar análisis acústicos en relación a la frecuencia, intensidad, tono, inflexiones, logrando diferenciar estados emocionales⁽³⁶⁾.

Las medidas de tipo fisiológico asociadas a la expresión de emociones tales como, la actividad del sistema nervioso autónomo, la electroencefalografía diferencial, el registro del reflejo de parpadeo, han sido utilizadas específicamente en estudios controlados de laboratorio⁽³⁷⁾.

Al abordar la evaluación de los estados emocionales se han considerado distintos aspectos de la emoción como son: la expresión, la vivencia de la experiencia, las conductas asociadas, las cogniciones o pensamientos y las respuestas fisiológicas. Por ello han surgido diversas estrategias para valorar los distintos aspectos de las emociones que han pretendido mostrar una parte del complejo mundo emocional.

INTERVENCIÓN PARA EL MANEJO DE EMOCIONES EN EL TRABAJO

Son diversos los enfoques que se utilizan para el manejo o la regulación de las emociones en los contextos laborales cambiantes y exigentes de nuestros días. Es así como las técnicas para lograr por un lado identificar las emociones, aprender a regularlas y disminuir las consecuencias negativas, van dirigidas hacia el trabajador en lo individual, hacia los equipos de trabajo y hacia las instituciones u organizaciones.

Dentro de las estrategias individuales un elemento fundamental es el fomento de hábitos saludables. Entre estas estrategias se encuentra la actividad física, no sólo por los beneficios intrínsecos que tiene para la salud en general, sino que facilita el aprendizaje de las señales corporales relacionadas con estados emocionales e incrementa un estado general de bienestar que minimiza el impacto que sobre el individuo pueden tener las emociones negativas.

Las estrategias de comunicación asertiva, la escucha activa, el percibir el apoyo de los otros como compañeros, supervisores, denominado apoyo social; se han convertido en herramientas fundamentales a la hora de incrementar los estados emocionales positivos.

Técnicas de mayor especialización pueden ser utilizadas para que el trabajador/a pueda en una primera instancia identificar sus emociones negativas para luego lograr autorregular el impacto de las mismas (reestructuración cognitiva⁽³⁸⁾, entrenamiento en asertividad⁽³⁹⁾, resolución de problemas⁽⁴⁰⁾, modelaje cognitivo

encubierto⁽³⁹⁾, cambio de autoverbalizaciones⁽³⁹⁾).

En cuanto a las estrategias a nivel grupal es fundamental hacer énfasis en el aprendizaje de reconocimiento y habilidades en el manejo de las emociones y en la identificación de las diversas formas de expresión emocional. La capacitación a los líderes en estrategias para implementar normas y condiciones para un clima positivo en los equipos de trabajo redundan en un beneficios directos para los trabajadores/as y para la organización⁽⁴¹⁾.

El abordaje en las organizaciones apunta a generar programas para el desarrollo de líderes, creación de una cultura organizacional más humana que legitime la importancia de las emociones y su manejo.

A nivel organizacional o institucional, se han descrito tres niveles para abordar el manejo de las emociones⁽⁴²⁾:

1. Prevención primaria: modifica o elimina las fuentes de emociones negativas presentes en el ambiente laboral, orientándose hacia el cambio organizacional y se centra en una serie de actividades como rediseño de las tareas, horarios de trabajo flexibles, hacer participe al trabajador/a de su desarrollo de carrera, construir equipos de trabajo bien cohesionados, proveer de apoyo social y retroalimentación entre supervisores y compañeros, establecer políticas justas para los trabajadores/a, compartir las recompensas, analizar los roles laborales tanto como el establecimiento de metas y estimular la participación.
2. Prevención secundaria: se focaliza en el desarrollo de la autoconciencia y entrenamiento en habilidades y destrezas de los trabajadores/as y equipos de trabajo para lograr experimentar emociones más saludables minimizando las consecuencias negativas, incluye programas de promoción de la salud y cambios de estilo de vida.
3. Prevención terciaria consiste en programas específicos de tratamiento para recuperar al trabajador/a de los múltiples efectos que causan la experimentación constante de emociones negativas derivadas del entorno laboral.

Tal como se ha evidenciado con anterioridad, la identificación y regulación de los estados emocionales es una tarea compleja que requiere planificación y abordajes a diversos niveles. Más allá del nivel individual las emociones desempeñan una función social, por tanto su regulación y expresión impactará de modos muy diversos en el contexto laboral.

PERSPECTIVAS FUTURAS

El gran volumen de publicaciones y de eventos científicos sobre las emociones en las organizaciones en los últimos 10 años parece indicar que la misma constituye un amplio, diverso y prometedor campo de investigación con importantes implicaciones a nivel organizacional y gerencial. Algunas líneas de investigación tales como el trabajo emocional, su regulación y manejo en las organizaciones; el liderazgo y las emociones, como influyen las emociones en el trabajo en equipo; la inteligencia emocional, resiliencia individual y organizacional; aspectos emocionales en los procesos de negociación, conflicto y toma de decisiones; manejo de las emociones en situaciones de crisis e incertidumbre; estados afectivos, satisfacción laboral, estrés laboral y burnout; emociones positivas y negativas; compromiso organizacional y emociones entre otras, parecen estar aportando importante información para poder entender las grandes transformaciones a las que están siendo sometidas las organizaciones y sus miembros en estos tiempos de cambio. Seguir profundizando y desarrollando modelos explicativos y metodologías que se adapten a la naturaleza de este importante proceso e integrarlo a los otros procesos con los que se convive en las organizaciones constituye los nuevos retos para los estudiosos de la conducta humana.

REFERENCIAS

- Hochschild AR. *The Manager Herat. The Commercialization of Human Feeling.* Angeles CA: University of California press. 1983:64-106.
- Fisher CD, Ashkanasy NM. The emerging roles of emotions in work life: An introduction. *Journal of Organizational Behavior.* 2000;21:123-129.
- Forgas JP. The role of affect in social cognition. En: Forgas JP, editor. *Feeling and Thinking. The role of affect in social cognition.* Cambridge: Cambridge University Press; 2000.
- Briner RB. The neglect and importance of emotion at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology.* 1999;8(3):323-346.
- Grandey A. Emotion Regulation in the Workplace. A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology* 2000;5(1):95-110.
- Arvey RW, Renz GL, Watson TW Emotionality and job performance: Implications for personnel selection. *Research in personnel and human resources Management.* 1998;16:103-147.
- Best RG, Downey RG Jones RG. Incumbent perceptions of emotional work requirement. Paper presented at Society for Industrial and Organizational Psychology, St. Louis. 1997.
- Fridja NH. Moods, emotions episodes and emotions. En: Lewis M, Haviland J, editores. *Handbook of Emotions.* Nueva York: Guilford Press; 1993.p. 381-403.
- Lazarus RS, Folkman S. *Estrés y Procesos Cognitivos.* (Stress and Cognition) Barcelona: Martínez Roca. 1986.
- Lazarus R, Cohen-Charash Y. Discrete emotions in organizational life. En: Payne RL, Cooper CL, editores. *Emotions at Work: theory, research and applications for management.* Capítulo 3. John Wiley & Sons, LTD. N.Y. 2001.
- Fernández-Abascal EG, Palmero F. Emociones y salud. En: Fernández-Abascal EG, Palmero F, editores. *Emociones y Salud.* Capítulo 1. Barcelona: Editorial Ariel Psicología. 1999.
- Campbell Q, Quick J, Nelson D, Hurrell J. *Preventive stress management in organizations.* Washington, DC. 1997.
- Dorman C, Zapf D. Social support, social stressors at work and depressive symptoms: Testing for main and moderating effects with structural equations in a three-wave longitudinal study. *Journal of Applied Psychology.* 1999;84:874-884.
- Blanco G. *Estrés laboral y salud en enfermeras instrumentistas. Trabajo de ascenso a la categoría de profesor asistente.* Universidad Central de Venezuela. Caracas. 2001.
- Fernández JL. Estrategias de afrontamiento saludable frente al estrés ocupacional. En: Buendía J, Ramos F, editores. *Empleo, estrés y salud.* Madrid: Pirámide. 2001.
- Goncalves L. *Estrés laboral, rabia, apoyo social y salud. Trabajo de grado para optar al título de magíster en Psicología.* Universidad Simón Bolívar. Caracas. 2004.
- Weiss HM. *Conceptual and Empirical Foundations for the Study of Affect at Work.* En *Emotions in the Workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior.* En: Lord RG, Klimoski RJ, Kanfer R, editores. Jossey-Bass. Wiley. 2002.
- Ortony A, Clore GL, Collins A. *The cognitive structure of emotions.* Nueva York: Cambridge University Press; 1988.
- Larsen RJ, Diener E. Problems and promises with the circumplex model of emotion. *Review of Personality and Social Psychology.* 1992;13:25-59.
- Russell JA, Carroll JM. On the bipolarity of positive and negative affect. *Psychological Bulletin,* 1999;125:3-30.
- Izard CE. Basic emotions, relations among emotions, and emotion-cognition relations. *Psychological Review.* 1992;99:561-565.
- Ashkanasy NM, Zerbe WJ, Härtel CEJ. *Managing Emotions in a Changing Workplace.* En: *Managing Emotions in the Workplace.* Ashkanasy NM, Zerbe WJ, Härtel CEJ, editores. Capítulo 1. M.E. Sharpe: Armonk, N.Y. 2002.
- Fisher CD. *Emotional Experiences at Work: Do Personality and Demographic Differences Matter.* Trabajo presentado en The First Conference on Emotions and organizational Life. San Diego, CA. Agosto 1998.
- Fisher CD, Noble CS. *Affect and Performance: A Within-Person Analysis.* En: Havolic SJ, editor. *Academy of Management Best Paper Proceedings (CD-ROM), Pleasantville, NY: Academy of Management.* 2000.
- Goleman D. *La inteligencia emocional.* Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara; 2000.
- Goleman D. *La inteligencia emocional en la empresa.* Javier Vergara. Buenos Aires, Argentina. 2000.
- Lord R, Klimoski R, Kanfer R. *Emotions in the Workplace.* Jossey Bass San Francisco. 2002.
- Nowlis V, Green R. The experimental analysis of mood. *Journal of Personality and Social Psychology* 1975;36:1152-1168.

29. Zuckerman M, Lubin B. Manual for the multiple affect adjective checklist.revised. San Diego. 1985.
30. Watson D, Tellege, A. Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin* 1988;98:219-235.
31. Spielberger CD State-Trait Anger Expression Inventory. En: Tampa FL, editor. *Psychological Assessment Resources*; 1996.
32. Smith RH, Parrot WG, Diener EW, Hoyle RH. Dispositional Envy. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 1999;25(8):1007-1020.
33. Mathews EW, Severa N. Jealousy, romantic love, and linking: Theoretical considerations and preliminary scale development. *Psychological Reports* 1981;49:23-31.
34. Gottman JM. Studying emotion in social interaction. En: Lewis M, editor. *Handbook of emotions*. Guilford Press. 1993.
35. Ekman P, Friesen WV. Facial action coding system. Palo Alto, Consulting Psychologist Press. 1978.
36. Lang P, Bradley M. Emotions, attention, and the startle reflex. *Psychological Review* 1990;97:377-395.
37. Cacioppo J, Tassiniary L. Inferring psychological significance from physiological signals. *American Psychologist*. 1990;45:16-28.
38. Beck A. *Cognitive Therapy*. Nueva York: Pergamon Press; 1995.
39. Davis M, McKay M, Eshelman E. *Técnicas de Autocontrol Emocional*. Barcelona. España: Editorial Martínez Roca; 1985.
40. Burila TJ, Goldfried MR. Problem Solving and Behavior Modification. *Journal of Abnormal Psychology*. 1971;78:107-126.
41. Fineman S. *Emotion in Organizations*. 2ª edición. Londres: Sage Publications. 2000.
42. Semmer NK. Individual Differences, Work Stress and health. En: *The Handbook of Work & Health Psychology*. Second Edition. Capítulo 5. Editado por Schabracq MJ, Winnubst JAM, Cooper CL. Wiley. Inglaterra. 2003.