

Para utilizar ROWE o cualquier otro arreglo de trabajo flexible, las organizaciones necesitan crear descripciones de puestos claras, establecer metas asequibles y utilizar medidas sólidas como indicadores de la productividad. Los gerentes deben fomentar las conexiones cercanas y comunicarse de manera significativa para mantener a estos trabajadores involucrados con la compañía, su cultura y sus procesos. Y, más importante, es indispensable que los empleados hagan su trabajo, sin importar dónde y cuándo lo hagan.

Fuentes: “The 2015 Workplace Flexibility Study”, *WorkplaceTrends* (3 de febrero de 2015), <https://workplace-trends.com/the-2015-workplace-flexibility-study/>; L. Belkin, “Is ROWE the Future of Work? Or an Unworkable Fantasy?” *The Huffington Post Business* (17 de abril de 2013), www.huffingtonpost.com/2013/04/15/rowe-future-work_n_3084426.html; R. R. Hastings, “Full Engagement Lacking Around World”, *Society for Human Resources Management* (3 de enero de 2011), www.shrm.org/hrdisciplines/employeerelations/articles/Pages/FullEngagementLacking.aspx; A. McGrory-Dixon, “Workplace Flexibility, Equity Important for Millennials”, *Benefits Pro* (19 de abril de 2013), www.benefitspro.com/2013/04/19/workplace-flexibility-equity-important-for-millennn; y F. Origo y L. Pagani, “Workplace Flexibility and Job Satisfaction: Some Evidence from Europe”, *International Journal of Manpower* 29 (2008): 539-66.

CASO 2 Diseño de un mejor puesto de trabajo

Considere por un momento a una gerente de nivel medio, Fátima, a quien parece que le va bien. Ella logra los estándares y las metas requeridos de manera consistente, ha establecido una relación exitosa con sus colegas, y la alta gerencia la ha identificado como alguien con un “alto potencial”. Sin embargo, no está contenta con su trabajo. Está mucho más interesada en determinar cómo su organización podría, por ejemplo, utilizar las redes sociales para sus actividades de marketing en todos los niveles, pero sus obligaciones no le permiten trabajar en ello. Le gustaría renunciar y encontrar algo más adecuado para lo que le apasiona, pero debido a su situación económica actual eso no es una opción. Por consiguiente, decidió reconfigurar su trabajo actual de forma proactiva.

Fátima forma parte de un movimiento hacia el “diseño” del puesto de trabajo, que es el proceso de reorganizar el propio trabajo de manera deliberada, con la finalidad de que se ajuste mejor a los deseos, las fortalezas y los intereses propios. Entonces, ¿cómo rediseñó Fátima su puesto de trabajo? Primero se dio cuenta de que estaba dedicando demasiado tiempo a vigilar el desempeño de su equipo y a responder sus preguntas, y que casi no trabajaba los proyectos creativos que tanto la inspiran. Luego, pensó en la forma de modificar su relación con el equipo, de manera que las actividades incorporaran su gran interés por las estrategias de los social media, y centró más las actividades del equipo en el desarrollo de una nueva forma de marketing. También identificó a los miembros del equipo que podrían ayudarla a implementar las nuevas estrategias y dirigió

Preguntas

- 3-14. ¿Cree que sólo ciertos individuos prefieren los arreglos de trabajo flexibles? ¿Por qué?
- 3-15. ¿Qué características de los arreglos de trabajo flexibles contribuirían a alcanzar mayores niveles de satisfacción laboral?
- 3-16. ¿De qué manera el trabajo flexible afecta los resultados financieros de una compañía?

sus interacciones hacia las nuevas metas. Como resultado, no sólo aumentó su involucramiento en el trabajo, sino que también ha desarrollado nuevas ideas que han progresado y fueron reconocidas dentro de la organización. En resumen, describió que al examinar de manera activa y creativa su trabajo, fue capaz de modificar sus actividades actuales para que se volvieran realmente satisfactorias.

Como habrá notado, Fátima tiene una personalidad proactiva: estaba deseosa de desarrollar sus propias opciones y encontrar sus propios recursos. A menudo los individuos proactivos se fortalecen a sí mismos y, por lo tanto, son más proclives a buscar soluciones factibles cuando se sienten insatisfechos. Las investigaciones nos conducen a pensar que Fátima tendrá éxito en su puesto de trabajo personalizado, y que experimentará mayor bienestar. Por consiguiente, en la medida de lo posible, se debería animar a todos los empleados a que sean proactivos al crear la mejor situación laboral por sí mismos.

Preguntas

- 3-17. ¿Las organizaciones deberían esforzarse por diseñar puestos de trabajo que satisfagan a los empleados de manera individual?
- 3-18. ¿Los principios del diseño de puestos aquí descritos son relevantes para su trabajo o sus estudios? ¿Por qué?
- 3-19. ¿Existen algunas desventajas potenciales para el enfoque del diseño de puestos de trabajo? De ser así, ¿qué se podría hacer para minimizarlos?

Fuentes: A. B. Bakker, M. Tims y D. Derks, “Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement”, *Human Relations* (octubre de 2012): 1359-78; A. Wrzesniewski, J. M. Berg y J. E. Dutton, “Turn the Job You Have into the Job You Want”, *Harvard Business Review* (junio de 2010): 114-17; A. Wrzesniewski y J. E. Dutton, “Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work”, *Academy of Management Review* 26 (2010): 179-201; y G. R. Slemp y D. A. Vella-Brodrick, “Optimising Employee Mental Health: The Relationship between Intrinsic Need Satisfaction, Job Crafting, and Employee Well-Being”, *Journal of Happiness Studies* 15, núm. 4 (2014): 957-77.

NOTAS

- ¹ A. Gengler, "Chained to Your Desk No More", *CNNMoney*, abril de 2014, 53.
- ² A. Barsky, S. A. Kaplan y D. J. Beal, "Just Feelings? The Role of Affect in the Formation of Organizational Fairness Judgments", *Journal of Management*, enero de 2011, 248-79; J. A. Mikels, S. J. Maglio, A. E. Reed y L. J. Kaplowitz, "Should I Go with My Gut? Investigating the Benefits of Emotion Focused Decision Making", *Emotion*, agosto de 2011, 743-53; y A. J. Rojas Tejada, O. M. Lozano Rojas, M. Navas Luque y P. J. Pérez Moreno, "Prejudiced Attitude Measurement Using the Rasch Scale Model", *Psychological Reports*, octubre de 2011, 553-72.
- ³ Veal L. S. Glasman y D. Ablarracín, "Forming Attitudes That Predict Future Behavior: A Meta-Analysis of the Attitude-Behavior Relation", *Psychological Bulletin*, septiembre de 2006, 778-822.
- ⁴ Y. L. Liu y C. J. Keng, "Cognitive Dissonance, Social Comparison, and Disseminating Untruthful or Negative Truthful EWOM Messages", *Social Behavior and Personality* 24, núm. 6 (2014): 979-94.
- ⁵ Veal, por ejemplo, L. R. Fabrigar, R. E. Petty, S. M. Smith y S. L. Crites, "Understanding Knowledge Effects on Attitude-Behavior Consistency: The Role of Relevance, Complexity, and Amount of Knowledge", *Journal of Personality and Social Psychology* 90, núm. 4 (2006): 556-77; y D. J. Schleicher, J. D. Watt y G. J. Greguras, "Reexamining the Job Satisfaction-Performance Relationship: The Complexity of Attitudes", *Journal of Applied Psychology* 89, núm. 1 (2004): 165-77.
- ⁶ A. S. McCance, C. D. Nye, L. Wang, K. S. Jones y C. Chiu, "Alleviating the Burden of Emotional Labor: The Role of Social Sharing", *Journal of Management*, febrero de 2013, 392-415.
- ⁷ Ibid.
- ⁸ D. P. Moynihan y S. K. Pandey, "Finding Workable Levers over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment", *Administration & Society* 39, núm. 7 (2007): 803-32.
- ⁹ S. Zhang, "Impact of Job Involvement on Organizational Citizenship Behaviors in China", *Journal of Business Ethics* 120 (2014): 165-74.
- ¹⁰ G. Chen y R. J. Klimoski, "The Impact of Expectations on Newcomer Performance in Teams as Mediated by Work Characteristics, Social Exchanges, and Empowerment", *Academy of Management Journal* 46, núm. 5 (2003): 591-607; A. Ergeneli, G. Saglam y S. Metin, "Psychological Empowerment and Its Relationship to Trust in Immediate Managers", *Journal of Business Research*, enero de 2007, 41-49; y S. E. Seibert, S. R. Silver y W. A. Randolph, "Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction", *Academy of Management Journal* 47, núm. 3 (2004): 332-49.
- ¹¹ B. J. Avolio, W. Zhu, W. Koh y P. Bhatia, "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance", *Journal of Organizational Behavior* 25, núm. 8 (2004): 951-68.
- ¹² O. N. Solinger, W. van Olffen y R. A. Roe, "Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment", *Journal of Applied Psychology* 93 (2008): 70-83.
- ¹³ J. P. Hausknecht, N. J. Hiller y R. J. Vance, "Work-Unit Absenteeism: Effects of Satisfaction, Commitment, Labor Market Conditions, and Time", *Academy of Management Journal* 51 (2008): 1223-45.
- ¹⁴ "100 Best Companies to Work For", *Fortune*, febrero de 2015, www.fortune.com/best-companies/, consultado el 16 de marzo de 2015.
- ¹⁵ L. Rhoades, R. Eisenberger y S. Armeli, "Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology* 86, núm. 5 (2001): 825-36.
- ¹⁶ B. L. Rich, J. A. Lepine y E. R. Crawford, "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance", *Academy of Management Journal* 53 (2010): 617-35.
- ¹⁷ J. K. Harter, F. L. Schmidt y T. L. Hayes, "Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 87, núm. 2 (2002): 268-79.
- ¹⁸ N. R. Lockwood, *Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage* (Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2007); y R. J. Vance, *Employee Engagement and Commitment* (Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2006).
- ¹⁹ "Employee Engagement", *Workforce Management*, febrero de 2013, 19; y "The Cornerstone OnDemand, 2013, U.S. Employee Report", *Cornerstone OnDemand*, 2013, www.cornerstoneondemand.com/resources/research/survey-2013.
- ²⁰ Y. Brunetto, S. T. T. Teo, K. Shacklock y R. Farr-Wharton, "Emotional Intelligence, Job Satisfaction, Well-being and Engagement: Explaining Organisational Commitment and Turnover Intentions in Policing", *Human Resource Management Journal*, 2012, 428-41.
- ²¹ P. Petrou, E. Demerouti, M. C. W. Peeters, W. B. Schaufeli y Jørn Hetland, "Crafting a Job on a Daily Basis: Contextual Correlates and the Link to Work Engagement", *Journal of Organizational Behavior*, noviembre de 2012, 1120-41.
- ²² W. H. Macey y B. Schneider, "The Meaning of Employee Engagement", *Industrial and Organizational Psychology* 1 (2008): 3-30; y A. Saks, "The Meaning and Bleeding of Employee Engagement: How Muddy Is the Water?", *Industrial and Organizational Psychology* 1 (2008): 40-43.
- ²³ C. L. Dolbier, J. A. Webster, K. T. McCalister, M. W. Mallon y M. A. Steinhardt, "Reliability and Validity of a Single-Item Measure of Job Satisfaction", *American Journal of Health Promotion*, enero-febrero de 2005, 194-98.
- ²⁴ N. A. Bowling, M. R. Hoepf, D. M. LaHuis y L. R. Lepisto, "Mean Job Satisfaction Levels over Time: Are Things Bad and Getting Worse?" *The Industrial-Organizational Psychologist*, abril de 2013, 57-64.
- ²⁵ L. Weber, "U.S. Workers Can't Get No (Job) Satisfaction", *The Wall Street Journal*, 18 de junio de 2014, <http://blogs.wsj.com/atwork/2014/06/18/u-s-workers-cant-get-no-job-satisfaction/>.
- ²⁶ "Job Satisfaction: 2014 Edition", *The Conference Board*, <https://www.conferenceboard.org/topics/publicationdetail.cfm?publicationid=2785>.
- ²⁷ L. Weber, "U.S. Workers Can't Get No (Job) Satisfaction".
- ²⁸ World Business Culture, "Doing Business in South Korea", www.worldbusinessculture.com/Business-in-South-Korea.html, consultado el 29 de julio de 2015.
- ²⁹ S. E. Humphrey, J. D. Nahrgang y F. P. Morgeson, "Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 5 (2007): 1332-56; y D. S. Chiaburu y D. A. Harrison, "Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effect on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 5 (2008): 1082-103.
- ³⁰ K. H. Fong y E. Snape, "Empowering Leadership, Psychological Empowerment and Employee Outcomes: Testing a Multi-Level Mediating Model", *British Journal of Management* 26 (2015): 126-38.
- ³¹ S. Ronen, M. Mikulincer, "Predicting Employees' Satisfaction and Burnout from Managers' Attachment and Caregiving Orientations", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 21, núm. 6 (2012): 828-49.
- ³² A. Calvo-Salguero, J.-M. Salinas Martínez-de-Leceta y A. M. Carrasco-González, "Work-Family and Family-Work Conflict: Does Intrinsic-Extrinsic Satisfaction Mediate the Prediction of Gene-

ral Job Satisfaction?" *The Journal of Psychology* 145, núm. 5 (2011): 435-61.

³³ J. Zhang, Q. Wu, D. Miao, X. Yan y J. Peng, "The Impact of Core Self-Evaluations on Job Satisfaction: The Mediator Role of Career Commitment", *Social Indicators Research* 116, núm. 3 (2014): 809-22.

³⁴ D. Thorpe, "Why CSR? The Benefits of Corporate Social Responsibility Will Move You to Act", *Forbes* (18 de mayo de 2013), <http://www.forbes.com/sites/devinthorpe/2013/05/18/why-csr-the-benefits-of-corporate-social-responsibility-will-move-you-to-act/>.

³⁵ N. Fallon, "What Is Corporate Responsibility?" *Business News Daily* (22 de diciembre de 2014), <http://www.businessnewsdaily.com/4679-corporate-social-responsibility.html>.

³⁶ R. Feintzeig, "I Don't Have a Job. I Have a Higher Calling", *The Wall Street Journal*, 25 de febrero de 2015, B1, B4.

³⁷ Vea I. Filatotchev y C. Nakajima, "Corporate Governance, Responsible Managerial Behavior, and Corporate Social Responsibility: Organizational Efficiency versus Organizational Legitimacy?" *The Academy of Management Perspectives* 28, núm. 3 (2014): 289-306.

³⁸ A. Hurst, "Being 'Good' Isn't the Only Way to Go", *The New York Times*, 20 de abril de 2014, 4.

³⁹ D. Thorpe, "Why CSR? The Benefits of Corporate Social Responsibility Will Move You to Act".

⁴⁰ M. C. Bolino, H. H. Hsiung, J. Harvey y J. A. LePine, "Well, I'm Tired of Tryin'! Organizational Citizenship Behavior and Citizenship Fatigue", *Journal of Applied Psychology* 100, núm. 1 (2015): 56-74.

⁴¹ G. E. Newman y D. M. Cain, "Tainted Altruism: When Doing Some Good Is Evaluated as Doing Worse Than Doing No Good at All", *Psychological Science* 25, núm. 3 (2014): 648-55.

⁴² Ibid.

⁴³ Ibid.

⁴⁴ T. A. Judge, C. J. Thoresen, J. E. Bono y G. K. Patton, "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review", *Psychological Bulletin*, mayo de 2001, 376-407.

⁴⁵ Vea P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J. B. Paine y D. G. Bachrach, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management* 26, núm. 3 (2000): 513-63.

⁴⁶ B. J. Hoffman, C. A. Blair, J. P. Maeriac y D. J. Woehr, "Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 2 (2007): 555-66.

⁴⁷ B. B. Reiche et al., "Why Do Managers Engage in Trustworthy Behavior? A Multilevel Cross-Cultural Study in 18 Countries", *Personnel Psychology* 67 (2014): 61-98.

⁴⁸ D. S. Chiaburu y D. A. Harrison, "Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effect on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 5 (2008): 1082-103.

⁴⁹ R. Ilies, I. S. Fulmer, M. Spitzmuller y M. D. Johnson, "Personality and Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology* 94 (2009): 945-59.

⁵⁰ G. L. Lemoine, C. K. Parsons y S. Kansara, "Above and Beyond, Again and Again: Self-Regulation in the Aftermath of Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Applied Psychology* 100, núm. 1 (2015): 40-55.

⁵¹ C. Vandenberghe, K. Bentein, R. Michon, J. Chebat, M. Tremblay y J. Fils, "An Examination of the Role of Perceived Support and Employee Commitment in Employee-Customer Encounters", *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 4 (2007): 1177-87; y M. Schulte, C. Ostroff, S. Shmulyian y A. Kinicki, "Organizational Climate Configurations: Relationships to Collective Attitudes, Customer Satisfaction, and Financial Performance", *Journal of Applied Psychology* 94 (2009): 618-34.

⁵² B. Taylor, "Why Amazon Is Copying Zappos and Paying Employees to Quit", *Harvard Business Review*, 14 de abril de 2014, <https://hbr.org/2014/04/why-amazon-is-copying-zappos-and-paying-employees-to-quit/>.

⁵³ J. Barling, E. K. Kelloway y R. D. Iverson, "High-Quality Work, Job Satisfaction, and Occupational Injuries", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 2 (2003): 276-83; y F. W. Bond y D. Bunce, "The Role of Acceptance and Job Control in Mental Health, Job Satisfaction, and Work Performance", *Journal of Applied Psychology* 88, núm. 6 (2003): 1057-67.

⁵⁴ Y. Georgellis y T. Lange, "Traditional versus Secular Values and the Job-Life Satisfaction Relationship across Europe", *British Journal of Management* 23 (2012): 437-54.

⁵⁵ O. Stavrova, T. Schlosser y A. Baumert, "Life Satisfaction and Job-Seeking Behavior of the Unemployed: The Effect of Individual Differences in Justice Sensitivity", *Applied Psychology: An International Review* 64, núm. 4 (2014): 643-70.

⁵⁶ J. Zhou y J. M. George, "When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice", *Academy of Management Journal*, agosto de 2001, 682-96; J. B. Olson-Buchanan y W. R. Boswell, "The Role of Employee Loyalty and Formality in Voicing Discontent", *Journal of Applied Psychology*, diciembre de 2002, 1167-74; y A. Davis-Blake, J. P. Broschak y E. George, "Happy Together? How Using Nonstandard Workers Affects Exit, Voice, and Loyalty among Standard Employees", *Academy of Management Journal* 46, núm. 4 (2003): 475-85.

⁵⁷ A. J. Nyberg y R. E. Ployhart, "Context-Emergent Turnover (CET) Theory: A Theory

of Collective Turnover", *Academy of Management Review* 38 (2013): 109-31.

⁵⁸ P. E. Spector, S. Fox, L. M. Penney, K. Bruursema, A. Goh y S. Kessler, "The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?" *Journal of Vocational Behavior* 68, núm. 3 (2006): 446-60; y D. S. Chiaburu y D. A. Harrison, "Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effect on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance", *Journal of Applied Psychology* 93, núm. 5 (2008): 1082-103.

⁵⁹ P. A. O'Keefe, "Liking Work Really Does Matter", *The New York Times*, 7 de septiembre de 2014, 12.

⁶⁰ D. Iliescu, D. Ispas, C. Sulea y A. Ilie, "Vocational Fit and Counterproductive Work Behaviors: A Self-Regulation Perspective", *Journal of Applied Psychology* 100, núm. 1 (2015): 21-39.

⁶¹ A. S. Gabriel, J. M. Diefendorff, M. M. Chandler, C. M. M. Pradco y G. J. Greguras, "The Dynamic Relationships of Work Affect and Job Satisfaction with Perceptions of Fit", *Personnel Psychology* 67 (2014): 389-420.

⁶² S. Diestel, J. Wegge y K. H. Schmidt, "The Impact of Social Context on the Relationship between Individual Job Satisfaction and Absenteeism: The Roles of Different Foci of Job Satisfaction and WorkUnit Absenteeism", *Academy of Management Journal* 57, núm. 2 (2014): 353-82.

⁶³ H. Lian, D. L. Ferris, R. Morrison y D. J. Brown, "Blame It on the Supervisor or the Subordinate? Reciprocal Relations between Abusive Supervision and Organizational Deviance", *Journal of Applied Psychology* 99, núm. 4 (2014): 651-64.

⁶⁴ T. A. Beauregard, "Fairness Perceptions of Work-Life Balance Initiatives: Effects on Counterproductive Work Behavior", *British Journal of Management* 25 (2014): 772-89.

⁶⁵ D. Iliescu, D. Ispas, C. Sulea y A. Ilie, "Vocational Fit and Counterproductive Work Behaviors: A Self-Regulation Perspective".

⁶⁶ A. S. Gabriel, J. M. Diefendorff, M. M. Chandler, C. M. M. Pradco y G. J. Greguras, "The Dynamic Relationships of Work Affect and Job Satisfaction with Perceptions of Fit".

⁶⁷ S. Diestel, J. Wegge y K. H. Schmidt, "The Impact of Social Context on the Relationship between Individual Job Satisfaction and Absenteeism: The Roles of Different Foci of Job Satisfaction and WorkUnit Absenteeism".

⁶⁸ J. F. Ybema, P. G. W. Smulders y P. M. Bongers, "Antecedents and Consequences of Employee Absenteeism: A Longitudinal Perspective on the Role of Job Satisfaction and Burnout", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 19 (2010): 102-24.

⁶⁹ J. P. Hausknecht, N. J. Hiller y R. J. Vance, "Work-Unit Absenteeism: Effects of Satisfaction,

Commitment, Labor Market Conditions, and Time”, *Academy of Management Journal* 51, núm. 6 (2008): 1123-245.

⁷⁰ G. Chen, R. E. Ployhart, H. C. Thomas, N. Anderson y P. D. Bliese, “The Power of Momentum: A New Model of Dynamic Relationships between Job Satisfaction Change and Turnover Intentions”, *Academy of Management Journal*, febrero de 2011, 159-81; y R. W. Griffeth, P. W. Hom y S. Gaertner, “A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium”, *Journal of Management* 26, núm. 3 (2000): 479.

⁷¹ D. Liu, T. R. Mitchell, T. W. Lee, B. C. Holtom y T. R. Hinkin, “When Employees Are Out of Step with Coworkers: How Job Satisfaction Trajectory and Dispersion Influence Individual- and Unit-Level Voluntary Turnover”, *Academy of Management Journal* 55, núm. 6 (2012): 1360-80.

⁷² T. H. Lee, B. Gerhart, I. Weller y C. O. Trevor, “Understanding Voluntary Turnover: Path-Specific Job Satisfaction Effects and the Importance of Unsolicited Job Offers”, *Academy of Management Journal* 51, núm. 4 (2008): 651-71.

⁷³ K. Jiang, D. Liu, P. F. McKay, T. W. Lee y T. R. Mitchell, “When and How Is Job Embed-

dedness Predictive of Turnover? A Meta-Analytic Investigation”, *Journal of Applied Psychology* 97 (2012): 1077-96.

⁷⁴ K. Holland, “Inside the Minds of Your Employees”, *The New York Times*, 28 de enero de 2007, B1; “Study Sees Link between Morale and Stock Price”, *Workforce Management*, 27 de febrero de 2006, 15; y “The Workplace as a Solar System”, *The New York Times*, 28 de octubre de 2006, B5.

⁷⁵ E. White, “How Surveying Workers Can Pay Off”, *The Wall Street Journal*, 18 de junio de 2007, B3.

4

Las emociones y los estados de ánimo



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando termine de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- | | |
|---|---|
| 4-1 Diferenciar entre emociones y estados de ánimo. | 4-5 Describir la inteligencia emocional. |
| 4-2 Identificar las fuentes de las emociones y de los estados de ánimo. | 4-6 Identificar estrategias para la regulación emocional. |
| 4-3 Analizar el efecto que tiene el trabajo emocional sobre los empleados. | 4-7 Aplicar los conceptos de las emociones y los estados de ánimo a cuestiones específicas del CO. |
| 4-4 Explicar la teoría de los eventos afectivos. | |

LA EXPLOSIÓN

Si usted vio la película *The Interview*, lo más probable es que no haya sido en una sala de cine. Antes del estreno de la comedia acerca del intento de asesinato ficticio del dictador norcoreano Kim Jong Un, un grupo llamado Guardians of Peace ingresó ilegalmente al sitio de Sony Pictures, robó grandes cantidades de datos y amenazó con llevar a cabo ataques terroristas en las salas de cine que exhibieran la película. Atemorizados, los gerentes de las salas rechazaron el filme, y los ejecutivos de Sony cancelaron su exhibición. Corea del Norte elogió la decisión, mientras que el presidente Obama mostró su desacuerdo: “Creo que cometieron un error”, afirmó. “No podemos tener una sociedad donde algún dictador de cualquier lugar pueda comenzar a imponer la censura, como aquí en Estados Unidos”. A pesar de ello, el director general de Sony, Michael Lynton, mantuvo firme su decisión de no exhibir la película y respondió: “No estoy de acuerdo con la idea de que haya sido un error”.

Cuando la película finalmente se exhibió, la Comisión Nacional de Defensa de Corea del Norte respondió con enojo. Un funcionario de ese país hizo un comentario que muchos interpretaron como racista: “Obama siempre se expresa de forma impulsiva y actúa como un mono en un bosque tropical”. Luego, el FBI de Estados Unidos anunció que estaba seguro de que Corea del Norte estaba detrás del ataque cibernético. La comisión norcoreana respondió: “Si, a pesar de las constantes advertencias de Corea del Norte, Estados Unidos insiste en sus prácticas arrogantes al estilo mafioso dominante, deberá recordar que sus prácticas políticas inadecuadas enfrentarán ataques mortales ineludibles”. Algunas de las amenazas específicas incluyeron la de “una explosión” en la Casa Blanca. ¿Los países involucrados —cada uno de ellos equipado con armas nucleares— estuvieron a punto de declararse la guerra por una película?



El robo a Sony Pictures ha sido considerado el peor ataque cibernético en la historia de Estados Unidos, con un costo de \$75 millones, incluyendo amenazas a la integridad física de los empleados de Sony, los ciudadanos y los líderes estadounidenses. Aun cuando la decisión de Lynton de permitir que la película se filmara podría ser cuestionable, él pudo detener su distribución, desafiar al presidente y defender emocionalmente sus decisiones debido a su temor por las posibles consecuencias de difundirla. Lynton dijo que aprendió el valor de separar sus emociones de sus decisiones en esta situación. “Aprendí la lección de [que] nosotros y ustedes necesitamos mantener una mentalidad fría, clara y juiciosa a lo largo del proceso”.

Quizá la ironía sea que toda esta escalada emocional surgió de una película que es, en el mejor de los casos, una sátira política, y en el peor de ellos... bueno, un filme mediocre que de otra manera nadie habría tomado en serio. Según las reseñas, *The Interview* es boba, insulsa y poco interesante. El crítico de cine Mike Hale, del *New York Times*, concluyó que “la única reacción sensata es la de sorpresa ante la enorme desconexión entre la inocuidad de la película y la perversidad de la respuesta”.

Fuentes: K. Corcoran, “North Korea Threatens to ‘Blow Up’ the White House after Claiming to Find ‘Clear Evidence’ That the Government Was behind Controversial Sony Film *The Interview*”, *Daily Mail.com* (21 de diciembre de 2014), <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2882696/North-Korea-threatens-blow-White-House-claiming-clear-evidence-GOVERNMENT-controversial-Sony-film-Interview.html>; evaluaciones de Flixter de *The Interview*, consultados el 15 de abril de 2015; M. Hale, “Memo to Kim Jong-un: Dying Is Easy, Comedy Is Hard”, *The New York Times* (19 de diciembre de 2014), http://www.nytimes.com/2014/12/20/arts/the-disconnect-of-the-Interview.html?partner=rss&emc=rss&smid=tw-nytmovies&_r=0; E. Payne, J. Acosta y K. Liptak, “North Korea Pushes Back against U.S. Sanctions for Sony Hack”, *CNN* (5 de enero de 2015), <http://www.cnn.com/2015/01/04/politics/north-korea-replies-after-sony-hacksanctions/>; H. Yan y B. Brumfield, “North Korea Lambasts U.S. over ‘The Interview’. Says Obama Is the ‘Culprit’”, *CNN* (29 de diciembre de 2014), <http://www.cnn.com/2014/12/27/world/asia/north-korea-the-interview-reaction/>; y F. Zakaria, “Sony Pictures CEO Michael Lynton ‘We Did Not Cave’”, *CNN* (21 de diciembre de 2014), <http://cnnpressroom.blogs.cnn.com/2014/12/21/sony-pictures-ceo-michael-lynton-we-did-not-cave/>.

Como ilustra la forma en la cual se intensificó la situación respecto de *The Interview*, las emociones pueden tener una gran influencia en la toma de decisiones, al grado de originar un conflicto con consecuencias potencialmente desastrosas. Es verdad que no es posible separarnos de nuestras emociones, pero podemos reconocerlas y controlarlas. Además, no todas las emociones tienen influencias negativas sobre nosotros.

Considerando la función evidente que tienen las emociones en nuestra vida, quizá le sorprendería saber que, hasta hace poco tiempo, el campo del CO no prestaba mucha atención al tema de las emociones. ¿Por qué? En general, porque históricamente las emociones en el centro de trabajo solían deteriorar el desempeño. Aunque los gerentes sabían que las emociones forman una parte inseparable de la vida cotidiana, intentaban crear organizaciones libres de emociones. Los investigadores tendían a enfocarse en las emociones negativas intensas —sobre todo en el enojo— que interferían con la habilidad de los empleados para trabajar de manera eficaz.

Por fortuna, esta forma de pensar está cambiando. Es cierto que algunas emociones, sobre todo cuando se expresan en el momento inadecuado, suelen obstaculizar el buen desempeño. Algunas emociones son neutras y otras son constructivas. Los trabajadores llevan sus emociones al trabajo todos los días, por lo que ningún estudio del CO estaría completo sin tomar en cuenta el papel de éstas en el comportamiento de las personas en el centro laboral.

4-1 Diferenciar entre emociones y estados de ánimo.

afecto Amplia gama de sentimientos que experimentan los seres humanos.

emociones Sentimientos intensos que están dirigidos hacia alguien o algo.

estado de ánimo Sentimientos que suelen ser menos intensos que las emociones y que carecen de un estímulo contextual.

¿Qué son las emociones y los estados de ánimo?

Para el siguiente análisis necesitaremos aclarar tres términos que se vinculan estrechamente: *afecto*, *emociones* y *estados de ánimo*. El **afecto** es un término genérico que cubre una amplia gama de sentimientos, incluyendo las emociones y los estados de ánimo.¹ Las **emociones** son sentimientos intensos que se dirigen hacia alguien o algo.² Los **estados de ánimo** son sentimientos que suelen ser menos intensos que las emociones y que, con frecuencia, surgen sin que un evento específico los estimule.³ En la figura 4-1 se muestra la relación entre afecto, emociones y estados de ánimo.

En primer lugar, como se observa en la figura, el *afecto* es un término amplio que incluye a las emociones y a los estados de ánimo. En segundo lugar, existen diferencias entre las emociones y los estados de ánimo. Es más probable que un evento específico cause emociones, y éstas son más fugaces que los estados de ánimo. Asimismo, algunos investigadores especulan que las emociones podrían estar más orientadas hacia la acción —es decir, podrían conducir a las personas a tomar alguna acción inmediata—; mientras que los estados de ánimo son más cognitivos, lo cual significa que provocan que el individuo piense o cavile durante un rato.⁴

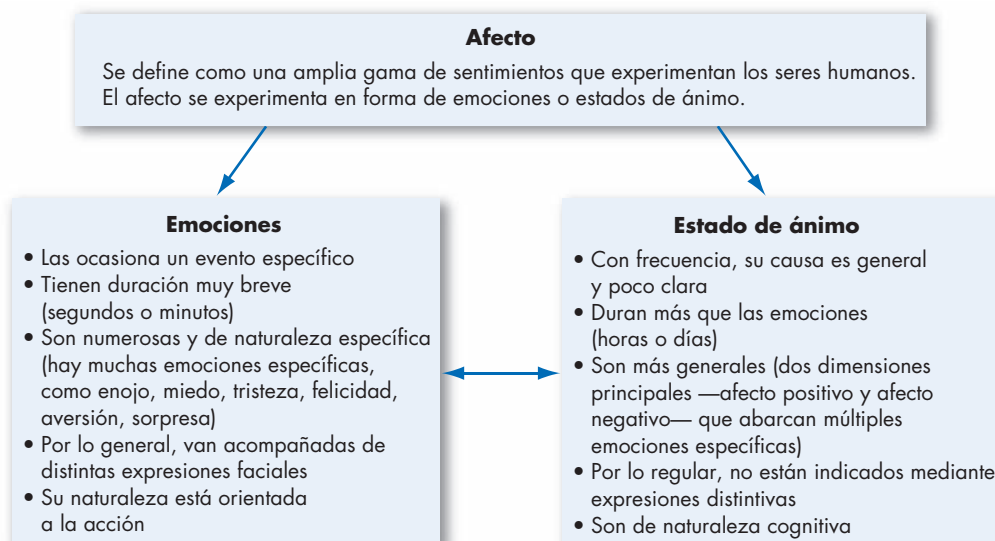
Aunque en teoría el afecto, las emociones y los estados de ánimo son separables, en la práctica la distinción no siempre resulta clara. Cuando se revisen los temas del CO acerca de las emociones y los estados de ánimo, se verá que en algunos de ellos hay más información sobre las primeras, en tanto que en otros habrá más que decir acerca de los segundos. Esto se debe simplemente al avance de las investigaciones. Iniciaremos con un repaso de las emociones básicas.

Las emociones básicas

¿Cuántas emociones existen? Hay docenas de emociones como enojo, desdén, entusiasmo, envidia, miedo, frustración, decepción, incomodidad, aversión, felicidad, odio, esperanza, celos, alegría, amor, orgullo, sorpresa y tristeza. Diversos investigadores han tratado de limitarlas a un conjunto fundamental.⁵ Sin embargo, algunos especialistas argumentan que no tiene sentido pensar que hay “emociones básicas”, porque incluso las que experimentamos rara vez, como la conmoción, ejercen un efecto significativo sobre nosotros.⁶

Los psicólogos han intentado identificar las emociones básicas al estudiar la forma como las expresamos. Las expresiones faciales son muy difíciles de interpretar.⁷ Un problema es que algunas emociones son demasiado complejas para expresarse con facilidad

Figura 4-1 Afecto, emociones y estados de ánimo



Sonría y el mundo laboral le sonreirá

Es verdad que una sonrisa no siempre es una expresión emocional. En la mayoría de las organizaciones, la sonrisa se utiliza como elemento de intercambio social para crear una atmósfera positiva, ya que generalmente origina a cambio una sonrisa refleja e inconsciente. Sin embargo, cualquiera que haya sonreído a un gerente molesto sabe que esta estrategia no siempre funciona. En realidad, la manifestación y la ausencia de sonrisas suele ser un juego de poder inconsciente en las políticas de oficina.

Investigaciones sobre el “efecto del jefe” sugieren que el nivel de poder y estatus que una persona siente tener sobre otra determina quien sonreirá. Los subalternos generalmente sonríen con mayor frecuencia que sus jefes a ellos, lo cual probablemente se deba, en parte, a que cada vez se espera más que los empleados muestren que se sienten felices con su trabajo. Sin embargo, la relación es compleja y varía de acuerdo con la cultura de cada país: en un estudio se observó que los trabajadores chinos sonreían de forma refleja únicamente ante los jefes que tenían el poder de otorgarles evaluaciones laborales negativas,

en tanto que los participantes estadounidenses sonreían más a los gerentes a quienes percibían con un mayor poder social. Otros investigadores encontraron que, cuando los individuos se sentían poderosos, generalmente no devolvían la sonrisa ni siquiera ante personas de alto rango. Por el contrario, cuando los sujetos se sentían desprovistos de poder, respondían a la sonrisa de todos. De ese modo, “los sentimientos acerca del poder y el estatus parecen determinar qué tan dispuestos están los individuos a sonreír ante la sonrisa de otra persona”, afirmó en el neurocientífico cognitivo Evan Carr.

La ciencia de la sonrisa trasciende a la expresión de las emociones. Según las investigaciones sobre el “efecto del jefe”, es probable que un gerente molesto no devuelva la sonrisa, en tanto que lo mismo podría ocurrir con un gerente feliz. “No hay mucha relación entre lo que mostramos en el rostro y cómo nos sentimos”, señaló Arvid Kappas, profesor de estudios sobre la emoción de la Jacobs University de Bremen en Alemania. Esto sugiere que, cuando alguien desee mostrar emociones positivas a otras personas, deberá hacer algo más que sonreír, como hacen

los representantes de servicio, cuando tratan de crear un buen estado de ánimo entre sus clientes empleando una voz con tono entusiasta, ademanes de aliento y movimientos corporales vigorosos.

La ciencia de la sonrisa es un área que se sigue investigando, pero los conocimientos sobre el “efecto del jefe” sugieren muchas aplicaciones prácticas. Por un lado, es posible hacer que los gerentes y los empleados estén más conscientes de sus tendencias más profundas hacia los demás y que logren, mediante la autoobservación cuidadosa, cambiar sus hábitos. Asimismo, es probable que las expresiones amplias de emociones positivas utilizando la modulación de la voz, los ademanes y las palabras adecuadas sean más útiles para establecer buenas relaciones de negocios que una simple sonrisa.

Fuentes: R. L. Holtz, “Too Important to Smile Back: The ‘Boss Effect’”, *The Wall Street Journal*, 16 de octubre de 2012, D2; P. Jaskunas, “The Tyranny of the Forced Smile”, *The New York Times*, 15 de febrero de 2015, 14; y E. Kim y D. J. Yoon, “Why Does Service with a Smile Make Employees Happy? A Social Interaction Model”, *Journal of Applied Psychology* 97 (2012): 1059-67.



en el rostro. En segundo lugar, un estudio reciente sugiere que las personas de diferentes culturas no interpretan las emociones a partir de vocalizaciones (como suspiros o gritos) de la misma forma. Aunque las vocalizaciones transmiten algún significado en todas las culturas, varían las emociones específicas que perciben los individuos. Por ejemplo, los participantes de la etnia himba (del noroeste de Namibia) no coincidieron con los participantes occidentales en que el llanto es un indicio de tristeza, ni tampoco en que un gruñido es una señal de enojo.⁸ Por último, las culturas tienen normas que rigen las expresiones emocionales, de modo que no siempre *experimentamos* una emoción de la misma forma en que la *demostramos*. Quienes viven en Estados Unidos y en el Medio Oriente reconocen que una sonrisa indica alegría, pero en el Medio Oriente una sonrisa también suele considerarse una señal de atracción sexual, por lo que las mujeres han aprendido a no sonreír a los hombres. En los países colectivistas, los individuos son más proclives a creer que las expresiones emocionales de los demás se asocian con la relación que existe entre ellos, mientras que los habitantes de culturas individualistas no consideran que las expresiones emocionales de los demás estén dirigidas hacia ellos.

Es improbable que los psicólogos o los filósofos se pongan completamente de acuerdo para establecer un conjunto de emociones básicas, o incluso sobre si este conjunto existe. Aun así, muchos investigadores coinciden en que existen seis emociones esenciales y universales: enojo, miedo, tristeza, felicidad, aversión y sorpresa.⁹ En ocasiones se confunde la felicidad con la sorpresa, pero es difícil confundir la felicidad con la aversión.

Las emociones morales

Tendemos a pensar que nuestras emociones internas son innatas. Por ejemplo, si alguien saliera de forma inesperada y repentina por una puerta, ¿acaso no se sentiría sorprendido? Quizá lo haría, pero también podría experimentar cualquiera de las otras cinco

emociones morales Emociones que tienen implicaciones morales.

emociones universales —enojo, miedo, tristeza, felicidad o aversión— dependiendo de las circunstancias. Nuestras experiencias de emociones están estrechamente vinculadas con la forma como interpretamos los eventos.

Los investigadores han estudiado las llamadas **emociones morales**, es decir, las emociones que tienen implicaciones morales debido a que nuestra evaluación inmediata de la situación las evoca. Algunos ejemplos de las emociones morales son la compasión por el sufrimiento de otros, culpa por la propia conducta inmoral, enojo por las injusticias cometidas hacia los demás y desprecio por quienes tienen un comportamiento poco ético.

Otro ejemplo es la indignación que sentimos ante la infracción de las normas morales, denominada aversión moral, la cual difiere de la aversión. Por ejemplo, suponga que pisa estiércol por error: podría sentir repugnancia, pero no *aversión moral*; lo más probable es que no hiciera un juicio moral. En cambio, suponga que observa un video de un policía que hace un comentario sexista o racista; usted quizá sienta un tipo diferente de aversión debido a que esto ofende su concepto de lo correcto y de lo incorrecto. De hecho, usted podría experimentar una variedad de emociones dependiendo de su juicio moral respecto de la situación.¹⁰

De manera interesante, las investigaciones indican que las respuestas de las personas a las emociones morales difieren de sus respuestas a otras emociones.¹¹ Cuando sentimos un enojo moral, por ejemplo, es más probable que enfrentemos la situación que lo causa, a diferencia de lo que sucede cuando únicamente sentimos enojo. Sin embargo, no podemos suponer que nuestras reacciones emocionales ante un evento de carácter moral sean iguales a las de otra persona. Las emociones morales se aprenden generalmente durante la infancia¹² y, por lo tanto, no son universales como las emociones innatas. Puesto que la moralidad es un constructo que difiere entre las distintas culturas, lo mismo sucede con las emociones morales. Por consiguiente, debemos estar conscientes de los aspectos morales de las situaciones que disparan nuestras emociones, y asegurarnos de entender el contexto antes de actuar, especialmente en el centro de trabajo.

Usted podría tratar de aplicar esta investigación a su propia vida para saber cómo operan las emociones morales. Considere los terremotos registrados en China en 2014. Cuando escuchó acerca del desastre, ¿se sintió emocionalmente alterado por el sufrimiento de otras personas, o hizo un cálculo racional acerca de la desafortunada situación? Considere un evento en el que haya hecho algo que lastimara a otra persona. ¿Se sintió enojado o contrariado consigo mismo? O bien, piense en alguna situación donde haya visto que alguien fue tratado de manera injusta. ¿Sintió desprecio por el individuo que actuó injustamente, o realizó un cálculo frío y racional sobre la injusticia implicada en la situación? La mayoría de las personas que piensan en casos como éstos tienen ciertas reacciones emocionales que podrían motivarlas a realizar acciones éticas, como donar dinero para ayudar a otros, disculparse y tratar de reparar una falta o intervenir en nombre de quienes sufrieron el agravio. En resumen, podemos concluir que las personas que se comportan con ética toman decisiones, al menos en parte, con base en sus emociones y sentimientos.

Las emociones son fugaces, pero los estados de ánimo suelen perdurar... durante mucho tiempo. Para entender el efecto que tienen las emociones y los estados de ánimo en las organizaciones, a continuación se clasifican muchas emociones diferentes en categorías más amplias de estados de ánimo.

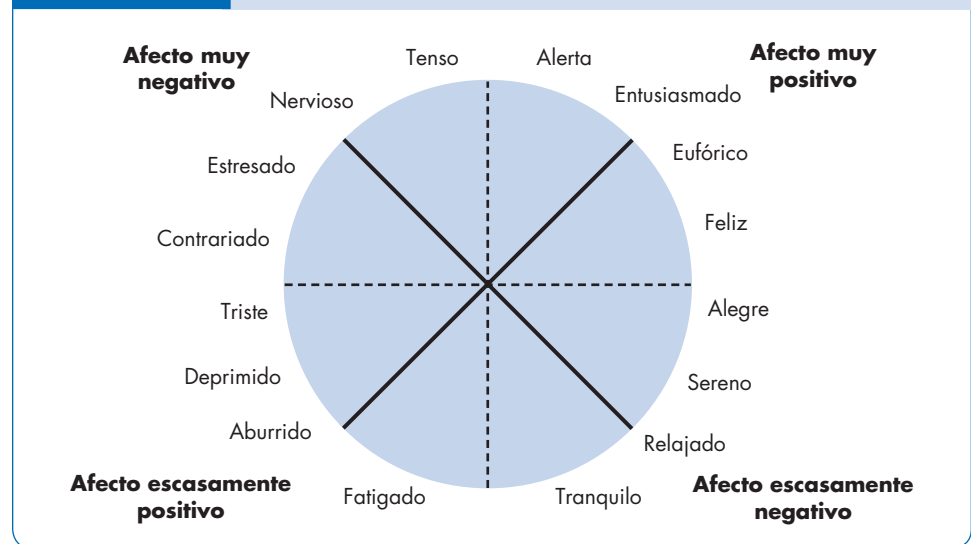
Los estados de ánimo básicos: Afecto positivo y afecto negativo

Como primer paso para estudiar los efectos de los estados de ánimo y las emociones en el centro de trabajo, clasificaremos las emociones en dos categorías: positivas y negativas. Las emociones positivas —como la alegría y la gratitud— expresan una valoración o un sentimiento favorable. Las negativas —como el enojo o la culpa— expresan lo opuesto. Hay que tener en cuenta que las emociones no son neutras. Ser neutral significaría no tener emociones.¹³

Al agrupar las emociones en las categorías positiva y negativa, se convierten en *estados de ánimo* porque ahora las consideramos en forma más general, sin aislarlas individualmente. En la figura 4-2, el entusiasmo es un indicador puro de un afecto muy positivo, en tanto que el aburrimiento es el indicador puro de un afecto escasamente positivo. De manera similar, el nerviosismo es el indicador puro de un afecto muy negativo, y la relajación es el indicador puro de un afecto escasamente negativo. Por último, ciertas emociones —como la alegría o la tristeza— se encuentran en un punto intermedio.

Figura 4-2

La estructura del estado de ánimo



afecto positivo Dimensión del estado de ánimo que en el extremo superior incluye emociones positivas específicas como entusiasmo, vehemencia y euforia.

afecto negativo Dimensión del estado de ánimo que en el extremo superior incluye emociones como nerviosismo, estrés y ansiedad.

tendencia a la positividad Tendencia de la mayoría de los individuos a experimentar un estado de ánimo ligeramente positivo, si hay una aportación igual a cero (es decir, cuando no sucede nada en particular).

Observará que este modelo no incluye todas las emociones. Algunas de ellas, como la sorpresa, no se ajustan bien porque no son claramente positivas o negativas.

Por lo tanto, es posible considerar el **afecto positivo** como una dimensión del estado de ánimo que incluye emociones positivas como entusiasmo, vehemencia y euforia en el extremo superior (afecto muy positivo). El **afecto negativo** es una dimensión del estado de ánimo que incluye nerviosismo, estrés y ansiedad en el extremo superior (afecto muy negativo). Aunque las personas rara vez experimentan al mismo tiempo afecto positivo y negativo, con el tiempo van experimentando cada tipo de afecto de forma diferente. Algunos individuos (los llamaremos emocionales o intensos) podrían experimentar un alto nivel de afecto muy positivo y afecto muy negativo durante, por ejemplo, una semana. Sin embargo, otros (a quienes denominaremos poco emocionales o flemáticos) podrían experimentar bajos niveles de ambos tipos de afecto. Y habrá otras personas que experimenten un tipo de afecto más que el otro.

Experimentación de estados de ánimo y emociones

Por si no fuera suficientemente complejo considerar la gran cantidad de emociones y estados de ánimo diferentes que una persona podría identificar, la realidad es que todos los individuos experimentan las emociones y los estados de ánimo de manera distinta. La mayoría de la gente experimenta estados de ánimo positivos con mayor frecuencia que negativos. De hecho, las investigaciones revelan una **tendencia a la positividad**, lo cual significa que con una aportación igual a cero (es decir, cuando no sucede nada en particular), la mayoría de los individuos experimentan un estado de ánimo ligeramente positivo.¹⁴ Al parecer, ocurre lo mismo a los trabajadores en una amplia gama de ambientes laborales. Por ejemplo, un estudio acerca de representantes de servicio al cliente en un centro de atención telefónica británico reveló que las personas informaban tener estados de ánimo positivos 58 por ciento de las veces, a pesar de laborar en un ambiente estresante.¹⁵ Otro estudio encontró que las emociones negativas conducen a estados de ánimo negativos. Quizá esto se deba a que las personas piensan en los eventos que provocan fuertes emociones negativas cinco veces más que en los eventos que producen fuertes emociones positivas.¹⁶

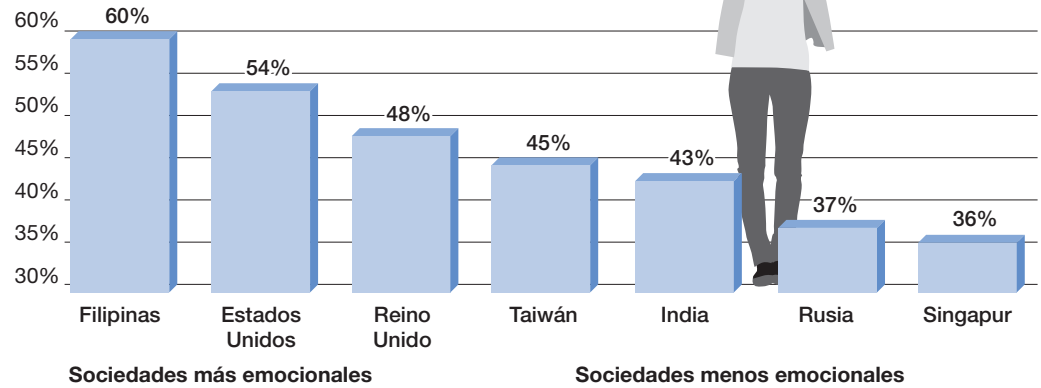
¿El grado en que la gente experimenta emociones positivas y negativas varía según la cultura? La respuesta es sí (vea el recuadro referente a la encuesta de CO). Esto no se debe a que las personas de diversas culturas sean diferentes de manera intrínseca; parece que los individuos en la mayoría de las culturas experimentan ciertas emociones positivas y negativas, y las interpretan de forma muy similar. Todos consideramos las emociones negativas —por ejemplo, odio, terror y furia— como peligrosas y destructivas, y preferimos las emociones positivas como alegría, amor y felicidad.



ENCUESTA DEL CO

Estados emocionales

Porcentaje de personas que reportaron experimentar emociones diariamente*



*A participantes de más de 150 países del mundo se les preguntó durante dos años si todos los días experimentaban cinco emociones positivas (sentirse descansados, sentirse tratados con respeto, gozo, deseo de sonreír, aprender o hacer algo interesante) y cinco emociones negativas (enojo, estrés, tristeza, dolor físico, preocupación).

Fuentes: J. Clifton, "Singapore Ranks as Least Emotional Country in the World", Gallup (21 de noviembre de 2012), <http://www.gallup.com/poll/158882/singapore-ranks-least-emotional-country-world.aspx>.

Sin embargo, parece que la forma como los individuos experimentan las emociones está determinada por la cultura. Algunas culturas valoran ciertas emociones más que otras, y esto provoca que cambien sus perspectivas sobre la forma de experimentarlas.

Hay mucho que aprender al explorar las diferencias de valores. Algunas culturas aceptan las emociones negativas, como Japón y Rusia, mientras que otras hacen hincapié en las emociones y expresiones positivas, como México y Brasil.¹⁷ Los países colectivistas e individualistas también muestran diferencias en el valor que asignan a las emociones negativas, y quizá debido a esto la salud de los japoneses se ve menos afectada por las emociones negativas que la salud de los estadounidenses.¹⁸ Por ejemplo, los chinos consideran las emociones negativas más útiles y constructivas (aun cuando no siempre sean agradables) en comparación con la forma como las interpretan los estadounidenses.

Y es probable que los chinos tengan razón: los estudios sugieren que el afecto negativo puede traer beneficios. Por ejemplo, imaginar la peor situación posible permite que las personas acepten sus circunstancias presentes y que las afronten.¹⁹ El afecto negativo también ayuda a los gerentes a pensar de manera más crítica y justa.²⁰

Una vez que se describieron las emociones y los estados de ánimo básicos, así como la forma en que las personas los experimentan, ahora se estudiará la función de las emociones y de los estados de ánimo, especialmente en el centro de trabajo.

La función de las emociones

De cierta manera, las emociones son un misterio. ¿Qué función tienen? Como se dijo antes, los especialistas en el comportamiento organizacional han ido descubriendo que las emociones resultan fundamentales para que un centro laboral sea eficaz. Por ejemplo, los trabajadores felices demuestran mejor desempeño y mayor comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO), menores conductas laborales contraproducentes y menor rotación, sobre todo cuando sienten que sus organizaciones apoyan su esfuerzo por tener éxito en su puesto de trabajo.²¹ Se ha visto que la gratitud y el respeto predicen un CCO positivo,²² lo cual, a la vez, aumenta la confianza y las expresiones emocionales de interés.²³ Ahora se analizarán dos áreas fundamentales (la racionalidad y la ética) donde las emociones ayudan a mejorar el desempeño.

¿Las emociones nos vuelven irracionales? ¿Qué tan seguido escucha que alguien le dice: "Te estás dejando llevar por tus emociones"? Usted quizá se haya ofendido.



Al estudiar las lesiones cerebrales, como la lesión que sufrió Phineas Gage, cuyo cráneo se ilustra aquí, los investigadores descubrieron un vínculo importante entre las emociones y el pensamiento racional. Se dieron cuenta de que nuestras emociones brindan información valiosa que ayuda a nuestro proceso de pensamiento.

Fuente: BSIP/Science Source

Observaciones como ésta sugieren que la racionalidad y la emoción entran en conflicto, y que si se demuestran emociones se podría actuar en forma irracional. La relación percibida entre ambas es tan fuerte que algunos investigadores sostienen que demostrar emociones como la tristeza, hasta llegar al punto del llanto, es tan nocivo para una carrera que una persona en ese estado mejor debería salir del lugar, antes que permitir que otros sean testigos de una demostración así de emotiva.²⁴ Puntos de vista como éste sugieren que la demostración o incluso la experiencia de las emociones nos haría parecer débiles, frágiles o irracionales. Sin embargo, ello es incorrecto. De hecho, las emociones nos hacen pensar de manera más racional. ¿Por qué? Porque las emociones nos dan información importante sobre la manera como entendemos el mundo que nos rodea, y nos ayudan a guiar nuestra conducta. Los individuos con un estado de ánimo negativo, por ejemplo, son más hábiles para distinguir entre información verdadera e información precisa, en comparación con quienes manifiestan un estado de ánimo feliz.²⁵

Veamos el ejemplo de Phineas Gage, quien fue un trabajador ferroviario en Vermont. Un día de septiembre de 1848, una barra de hierro de poco más de un metro de longitud, impulsada por una carga explosiva, entró por el lado izquierdo de su mandíbula inferior y salió por la parte superior de su cráneo. Sorprendentemente, Gage sobrevivió. Podía leer y hablar, y tenía un desempeño por arriba del promedio en pruebas de habilidad cognitiva. Sin embargo, quedó claro que había perdido su capacidad de experimentar emociones, lo cual, con el tiempo, anuló su raciocinio. Después del accidente, a menudo se comportaba de manera errática y en contra de sus propios intereses. Pasó de un puesto de trabajo a otro, hasta que un día terminó en un circo. Al comentar la condición de Gage, un experto afirmó que “la razón quizá no sea tan pura como la mayoría de nosotros pensamos o queremos que sea [...] las emociones y los sentimientos quizá no sean intrusos en el bastión del raciocinio: podrían estar entrettejidos en sus redes, para bien y para mal”.²⁶

¿Las emociones nos convierten en individuos éticos? Un creciente cuerpo de investigación ha comenzado a examinar la relación entre las emociones y las actitudes morales.²⁷ Antes se creía que, al igual que en la toma de decisiones en general, la mayoría de las decisiones éticas se basaba en procesos cognitivos de orden superior, pero las investigaciones sobre las emociones morales cada vez cuestionan más dicha perspectiva. Diversos estudios sugieren que los juicios morales se basan fundamentalmente en los sentimientos, y no en procesos cognitivos, aunque tendemos a considerar que nuestros límites morales son tanto lógicos como razonables, y no emocionales.

Hasta cierto punto, nuestras creencias son moldeadas por los grupos a los que pertenecemos, los cuales influyen en la manera como percibimos a los demás, y esto produce respuestas inconscientes y la sensación de que nuestras emociones compartidas son “correctas”. Por desgracia, en ocasiones este sentimiento hace que justifiquemos reacciones puramente emocionales como racionalmente “éticas”.²⁸ También tendemos a juzgar las transgresiones morales de los miembros del exogrupo (cualquiera que no pertenezca a nuestro grupo) de manera más severa que las de los miembros del endogrupo, incluso cuando tratamos de ser objetivos.²⁹ Asimismo, somos más proclives a desear con resentimiento que los miembros del exogrupo sean castigados, quizá para recuperar un sentido emocional de juego limpio.³⁰

Cuando podemos identificar las fuentes de las emociones y de los estados de ánimo, somos más capaces de predecir la conducta y de manejar bien las relaciones con los demás. A continuación estudiaremos este tema.

Fuentes de las emociones y de los estados de ánimo

4-2 Identificar las fuentes de las emociones y de los estados de ánimo.

¿Alguna vez ha dicho: “Hoy me levanté con el pie izquierdo”? ¿Le ha hablado con brusquedad a algún colega o familiar sin motivo aparente? Si lo ha hecho, es probable que se haya preguntado de dónde surgieron esas emociones y estados de ánimo. A continuación veremos algunas de sus principales influencias.

Personalidad

Los estados de ánimo y las emociones tienen un componente de personalidad: los individuos muestran una tendencia inherente a experimentar ciertos estados de ánimo y emociones con más frecuencia que los demás. Además, las personas difieren por naturaleza en la intensidad con la que experimentan la misma emoción. El grado en que se experimenta una emoción se denomina **intensidad afectiva**.³¹

intensidad afectiva Diferencias individuales en la fuerza con que las personas experimentan sus emociones.

Las personas con gran intensidad afectiva experimentan las emociones tanto positivas como negativas con mayor profundidad: cuando están tristes se sienten realmente tristes, y cuando están contentas se sienten verdaderamente contentas.

Hora del día

Los estados de ánimo varían de acuerdo con la hora del día. Sin embargo, las investigaciones sugieren que la mayoría de las personas siguen el mismo patrón. El afecto positivo tiende a alcanzar su nivel máximo ya avanzada la mañana (de 10 de la mañana al mediodía) y permanece en ese nivel hasta la tarde (alrededor de las 7 p.m.).³² Aproximadamente 12 horas después de despertar, el afecto positivo comienza a decaer hasta la medianoche y, después, en las personas que permanecen despiertas, la caída se acelera, hasta que el estado de ánimo positivo reaparece nuevamente después del amanecer.³³ Las investigaciones sugieren que el afecto negativo fluctúa menos que el afecto positivo,³⁴ pero tiende a aumentar en el transcurso del día, de manera que alcanza su nivel más bajo en las primeras horas de la mañana y su nivel más alto durante la tarde.³⁵



Un estudio muy interesante evaluó los estados de ánimo mediante el análisis de millones de mensajes de Twitter en todo el mundo.³⁶ Los investigadores observaron la presencia de palabras que indicaban afecto positivo (feliz, entusiasmado, emocionado) y afecto negativo (triste, enojado, ansioso). En la descripción del afecto positivo de la figura 4-3 se presentan las tendencias observadas por los investigadores. Las fluctuaciones diarias del estado de ánimo mostraron un patrón similar en la mayoría de los países. Estos resultados apoyan lo que dijimos aquí en relación con estudios previos. Sin embargo, durante la tarde se observa una diferencia importante. Mientras que la mayoría de las investigaciones sugieren que el afecto positivo tiende a declinar después de las 7 p.m., este estudio plantea que éste *aumenta* antes de su declive de la medianoche. Debemos esperar los resultados de nuevas investigaciones para saber cuál descripción es exacta. Las tendencias del afecto negativo en este estudio son más consistentes con las investigaciones anteriores, ya que indican que el afecto negativo es más bajo en la mañana, y que tiende a aumentar en el transcurso del día y de la tarde.

Quizá se pregunte qué ocurre con las personas que trabajan en el turno de la noche. Cuando el proceso circadiano interno no está bien ajustado con las horas de vigilia, el bienestar y los estados de ánimo pueden verse afectados negativamente. Sin embargo, los especialistas que estudian cómo puede ajustarse el reloj interno del cuerpo han encontrado que controlar la exposición a la luz ayuda a modificar los ritmos circadianos.³⁷ Por lo tanto, al manipular la luz y la oscuridad, las personas que tienen que permanecer despiertas en la noche podrían tener un ciclo emocional similar a los individuos que duermen durante la noche.

Día de la semana

¿Las personas están de mejor humor los fines de semana? En la mayoría de las culturas la respuesta es afirmativa. Por ejemplo, los adultos estadounidenses tienden a experimentar su mayor nivel de afecto positivo los viernes, sábados y domingos, y su nivel más bajo los lunes.³⁸ Como se observa en la figura 4-4, según el estudio de los mensajes de Twitter, muchos otros países también muestran la misma tendencia. Los alemanes y los chinos alcanzan su nivel más alto de afecto positivo entre el viernes y el domingo, y el nivel más bajo los lunes. Sin embargo, no en todas las culturas ocurre lo mismo. Como se indica en la figura, los japoneses tienen mayor afecto positivo los lunes que los viernes o los sábados.



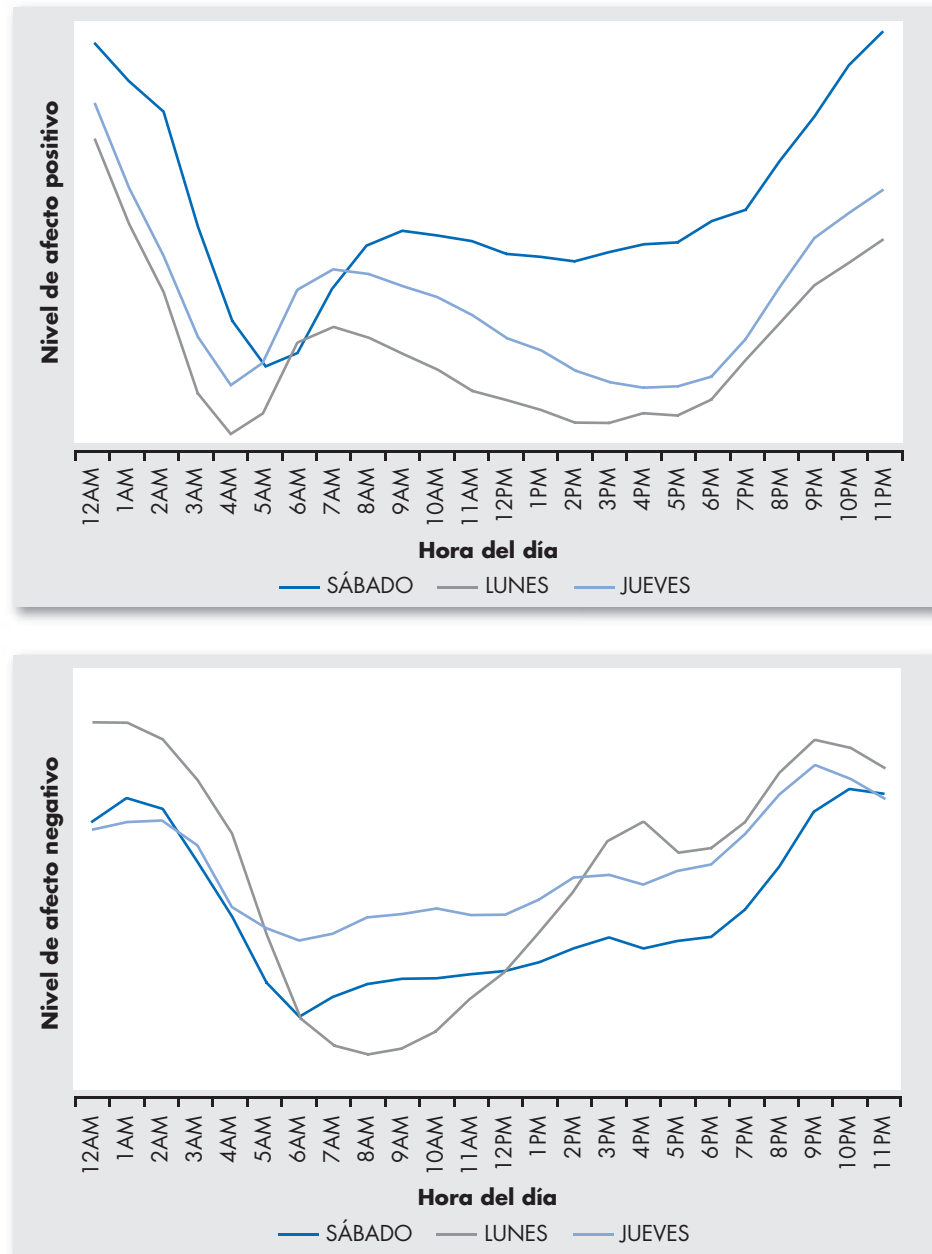
En la mayoría de las culturas, el lunes se observan los niveles más altos de afecto negativo. No obstante, en algunos países el afecto negativo es más bajo los viernes y los sábados que los domingos. Quizás esto se deba a que, aunque el domingo puede disfrutarse como día libre (lo cual origina mayor afecto positivo), las personas también se estresan ante la semana que está por iniciar (razón por la que se incrementa el afecto negativo).

El clima

¿Cuándo cree usted que se siente con mejor humor: cuando hay una temperatura de 20 grados centígrados y está soleado, o cuando el día está nublado, frío y lluvioso? Muchas personas creen que su estado de ánimo depende del clima; sin embargo, un conjunto bastante grande y detallado de evidencias sugiere que el clima tiene muy poco efecto sobre el estado de ánimo, al menos en la mayoría de las personas.³⁹ Un experto concluyó

Figura 4-3

Efectos de la hora del día sobre el estado de ánimo en adultos estadounidenses, determinados a partir de mensajes de Twitter



Nota: Con base en el análisis de mensajes de Twitter en Estados Unidos y en la codificación de palabras que representan sentimientos positivos (deleite, entusiasmo) y sentimientos negativos (miedo, culpa). Las líneas representan el porcentaje de palabras totales en publicaciones de Twitter que comunican los estados de ánimo.

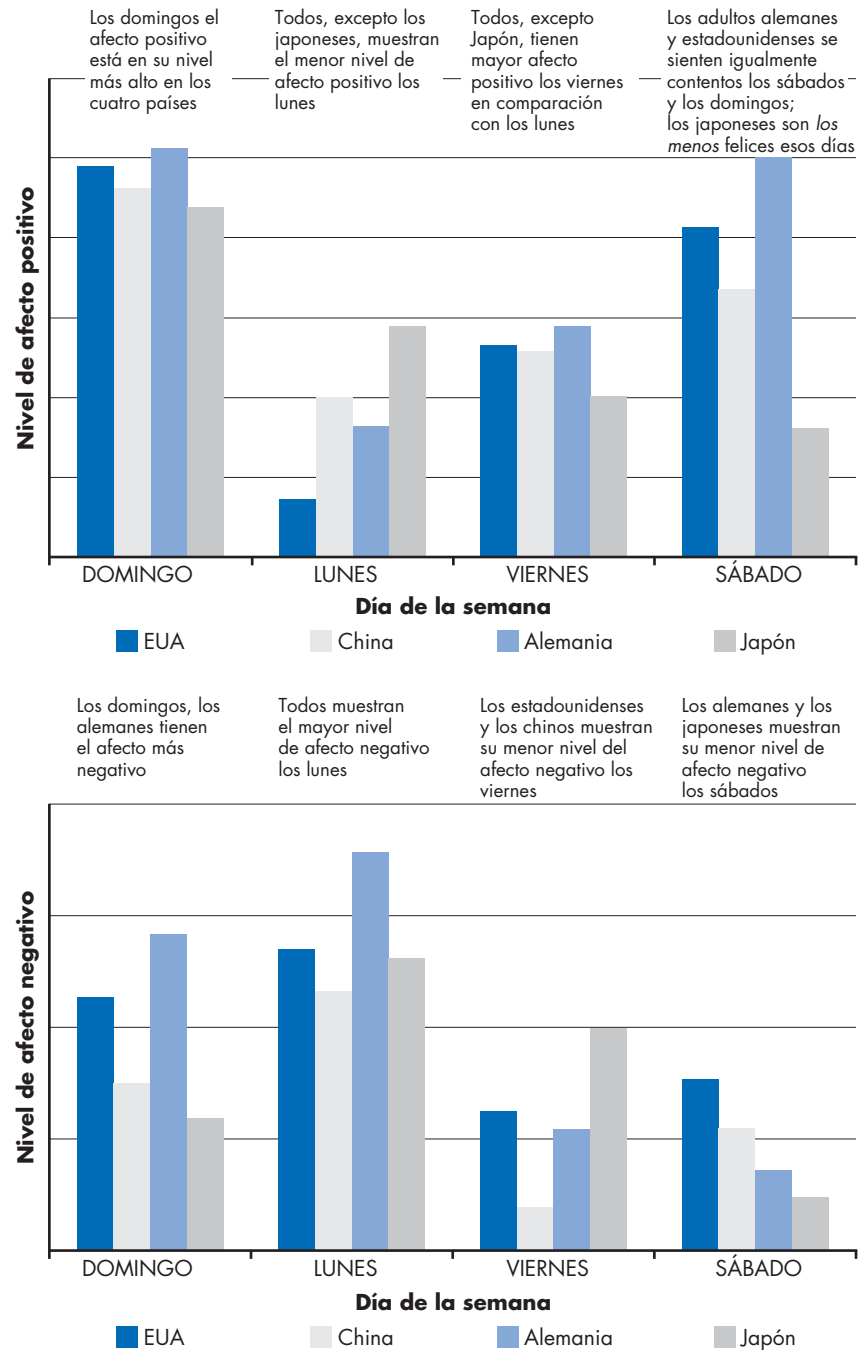
Fuentes: Basada en S. A. Golder y M. W. Macy, "Diurnal and Seasonal Mood Vary with Work, Sleep and Daylength Across Diverse Cultures", *Science* 333 (2011): 1878-81; A. Elejalde-Ruiz, "Seize the Day", *Chicago Tribune* 5 de septiembre de 2012, descargado el 20 de junio de 2013 de <http://articles.chicagotribune.com/>.

correlación ilusoria Tendencia de las personas a asociar dos eventos cuando en realidad no existe conexión alguna entre ellos.

lo siguiente: "Al contrario de lo que sostiene el punto de vista cultural prevaleciente, los datos indican que la gente no afirma estar de mejor humor en los días despejados y soleados (o a la inversa, de peor humor en los días nublados y lluviosos)".⁴⁰ La **correlación ilusoria**, que ocurre cuando se asocian dos eventos entre los cuales en realidad no existe

Figura 4-4

Efectos del día de la semana sobre el estado de ánimo en cuatro culturas



Fuentes: Basado en S. A. Golder y M. W. Macy, "Diurnal and Seasonal Mood Vary with Work, and Daylength across Diverse Cultures", *Science* 333 (2011): 1878-81; A. Elejalde-Ruiz, "Seize the Day", *Chicago Tribune*, 5 de septiembre de 2012, descargado el 20 de junio de 2013 de <http://articles.chicagotribune.com/>.



conexión alguna, explica por qué la gente tiende a pensar que el buen clima mejora su estado de ánimo. Por ejemplo, un estudio reciente realizado en Japón y Estados Unidos, indica que los empleados son más productivos los días con mal tiempo, pero no debido al estado de ánimo, sino porque el mal tiempo elimina algunas distracciones en el trabajo.⁴¹

Estrés

Como es fácil imaginar, las situaciones cotidianas estresantes en el trabajo (un correo electrónico desagradable, una fecha límite inminente, la pérdida de una venta importante, una reprimenda del jefe) afectan de manera negativa el estado de ánimo. Los efectos del estrés se acumulan con el paso del tiempo. Como señalan los autores de un estudio, “experimentar constantemente eventos estresantes, incluso de bajo nivel, tiene el potencial de hacer que los trabajadores experimenten niveles estresantes crecientes con el paso del tiempo”.⁴² Los altos niveles de estrés empeoran el estado de ánimo y hacen que el individuo experimente más emociones negativas. Aunque en ocasiones las personas logran superarlo, en la mayoría de los casos el estrés suele perjudicar su estado de ánimo. De hecho, cuando las situaciones son muy estresantes y están sobrecargadas de emociones, los individuos muestran una tendencia natural a desconectarse: literalmente a mirar hacia otro lado.⁴³

Actividades sociales

¿Usted suele estar más feliz cuando sale con sus amigos? Para mucha gente, las actividades sociales incrementan el estado de ánimo positivo y tienen poco efecto sobre el estado de ánimo negativo. Sin embargo, ¿las personas con estado de ánimo positivo buscan interacciones sociales, o estas últimas hacen que las personas se sientan de buen humor? Parece que ambas situaciones son ciertas,⁴⁴ aunque el *tipo* de actividad social es importante. Las actividades físicas (esquiar o hacer caminatas con amigos), informales (ir a una fiesta) o hedonistas (comer acompañado de otras personas) están más asociadas con un incremento del estado de ánimo positivo, que los eventos formales (asistir a una junta) o las actividades sedentarias (ver televisión junto con amigos).⁴⁵

Sueño

De acuerdo con los informes, en la actualidad los adultos estadounidenses duermen menos que los de la generación anterior.⁴⁶ Según investigadores y especialistas en salud pública, una porción importante de la fuerza laboral estadounidense sufre de privación del sueño: 41 millones de trabajadores duermen menos de seis horas por noche. La calidad del sueño afecta el estado de ánimo y la toma de decisiones, y altos niveles de fatiga ponen a los trabajadores en riesgo de sufrir enfermedades, lesiones y depresión.⁴⁷ El sueño de mala calidad o insuficiente también dificulta el control de las emociones. Incluso dormir mal una noche causa que las personas se enojen y se arriesguen más,⁴⁸ quizá debido a que la falta de sueño perjudica la satisfacción laboral⁴⁹ y disminuye la capacidad para hacer juicios éticos.⁵⁰

Por otro lado, dormir más de lo habitual mejora la creatividad, el desempeño y el éxito profesional. Investigadores de la University of California-San Diego calcularon que para los empleados que no duermen lo suficiente, “el incremento de una hora en el promedio de sueño a largo plazo aumenta los salarios en 16 por ciento, lo cual equivale a más de un año de formación académica”.⁵¹ Otros investigadores están tratando de reducir la cantidad de sueño necesario para lograr un alto rendimiento, por medio de terapia farmacológica, con la esperanza de encontrar “algo mejor que la cafeína”, afirmó Ying-Hui Fu de la University of California-San Francisco.⁵²

Ejercicio

Es frecuente escuchar que las personas deben hacer ejercicio para mejorar su estado de ánimo. Pero, ¿en verdad funciona esta “terapia de sudor”? La respuesta es afirmativa. Las investigaciones indican de manera consistente que el ejercicio aumenta el estado de ánimo positivo de los individuos.⁵³ Parece que sus efectos son más notorios en quienes están deprimidos, aunque para la población en general el efecto no es tan significativo.

Edad

¿Los jóvenes experimentan emociones más extremas y positivas (lo que se conoce como “exuberancia juvenil”) que la gente de mayor edad? Sorprendentemente no. Un estudio entre sujetos con edades de 18 a 94 años reveló que las emociones negativas parecían ocurrir menos conforme se envejecía. Los periodos de estado de ánimo muy positivos duraban más en los individuos de mayor edad, en tanto que el mal humor se disipaba en ellos con mayor rapidez que entre los jóvenes.⁵⁴

Staples considera que el ejercicio aumenta el estado de ánimo positivo y da como resultado empleados más felices, más saludables y más productivos. En las oficinas centrales de la compañía, el minorista de artículos para oficina ofrece a sus trabajadores entrenamiento de resistencia y clases de acondicionamiento cardiovascular durante la hora del almuerzo, que incluye “empujar un camión” (como aquí se muestra), avanzar pecho a tierra y otras actividades comunes en los campos de entrenamiento militar.

Fuente: Boston Globe/Getty Images



Género

La creencia común es que las mujeres son más emotivas que los hombres. ¿Será verdad? Las evidencias confirman que las mujeres experimentan las emociones con más intensidad, tienden a “aferrarse” a las emociones durante más tiempo que los hombres y expresan con mayor frecuencia sus emociones, tanto negativas como positivas, a excepción del enojo.⁵⁵ Los resultados de un estudio que incluyó a habitantes de 37 países diferentes revelaron que los hombres suelen reportar niveles más elevados de emociones fuertes como el enojo, mientras que las mujeres suelen reportar emociones menos intensas como la tristeza y el temor. Por lo tanto, existen algunas diferencias de género en la expresión y la experiencia de las emociones.⁵⁶



La gente también suele describir las emociones de hombres y mujeres en formas que podrían estar basadas en estereotipos de las reacciones emocionales comunes. Un estudio demostró que al observar imágenes de rostros, los participantes interpretaron las expresiones emocionales de las mujeres como temperamentales (relacionadas con la personalidad), mientras que consideraron que las de los hombres se debían a situaciones de su entorno.⁵⁷ Por ejemplo, la fotografía de una mujer triste hizo que los observadores creyeran que actuaba de acuerdo con un tipo de personalidad emotiva, en tanto que la fotografía de un hombre triste fue interpretada como el resultado de un mal día. Otro estudio reveló que los individuos detectaban con mayor rapidez las expresiones de enojo en rostros masculinos y las expresiones de alegría en rostros femeninos; los rostros neutrales de hombres se identificaron más bien con el enojo, y los rostros neutrales de mujeres se interpretaron como expresión de felicidad.⁵⁸

Hasta ahora, quizá parezca que todas las personas (líderes, gerentes y empleados por igual) operan como esclavos sin voluntad ante sus emociones y estados de ánimo. A un nivel experimental interno, quizá esto sea verdad. Sin embargo, las experiencias en el centro laboral nos indican que las personas no expresan cada mínima emoción que entra en su conciencia. Ahora uniremos lo que hemos aprendido sobre las emociones y los estados de ánimo con las estrategias de afrontamiento en el centro de trabajo. Comenzaremos con el trabajo emocional.

Trabajo emocional

4-3 Analizar el efecto que tiene el trabajo emocional sobre los empleados.

trabajo emocional Situación en la cual un individuo expresa emociones que se desean en la organización, durante las interacciones personales en el trabajo.

Si alguna vez ha trabajado en ventas al menudeo o como camarero en un restaurante, sabe la importancia que tiene proyectar una actitud amigable y sonriente. Aun cuando hubiera días en que no se sintiera contento, sabía que el gerente esperaba que estuviera listo para atender a los clientes, y entonces usted se veía obligado a fingir.

Cualquier empleado realiza un trabajo físico e intelectual cuando pone en acción sus destrezas corporales y cognitivas, respectivamente, en su trabajo. Pero el desempeño laboral también requiere **trabajo emocional**, que es la expresión que un individuo hace de las emociones que desea la organización durante las interacciones personales en el escenario

Los trabajadores de la tienda de Apple ubicada en Manhattan, Nueva York, saludan a los clientes con entusiasmo y emoción cuando salen de la tienda después de comprar un iPhone 6 el primer día de ventas. Las sonrisas y los choques de mano de los empleados son expresiones de trabajo emocional que Apple exige y considera adecuadas para esos puestos.

Fuente: Adrees Latif/Reuters/Landov



emociones experimentadas Emociones que realmente siente un individuo.

emociones manifestadas Aquellas que una organización requiere que sus empleados demuestren por considerarlas adecuadas para puestos de trabajo determinados.

actuación superficial Esconder los sentimientos más profundos y limitar las expresiones emocionales en respuesta a las reglas de demostración.

actuación profunda Tratar de modificar los verdaderos sentimientos más íntimos con base en las reglas de demostración.

laboral. El trabajo emocional es un componente clave para un desempeño laboral eficaz. La gente espera que los sobrecargos sean alegres, que quienes dirigen las funerarias estén tristes y que los médicos sean neutrales en el ámbito emocional. Los gerentes esperan que los subalternos sean, al menos, amables y no hostiles al interactuar con sus colegas.

Es evidente que no siempre experimentamos una emoción de la misma forma en que la manifestamos. Para analizar el trabajo emocional, las emociones se clasifican en *emociones experimentadas* y *manifestadas*.⁵⁹ Las **emociones experimentadas** son las emociones reales del individuo, a diferencia de las **emociones manifestadas**, que son las que la organización requiere que sus empleados demuestren por considerarlas adecuadas para puestos de trabajo determinados; no son innatas sino que se aprenden y pueden coincidir o no con las emociones experimentadas. Por ejemplo, las investigaciones sugieren que en los centros laborales estadounidenses se espera que los empleados manifiesten emociones positivas, como felicidad y entusiasmo, y que oculten emociones negativas como temor, enojo, aversión y desprecio.⁶⁰

Los gerentes eficaces han aprendido a mostrar una expresión de seriedad cuando otorgan una evaluación de desempeño negativa a un empleado, y a parecer tranquilos cuando sus jefes los reprenden, ya que las organizaciones esperan estas manifestaciones. Desde luego, no existen reglas de demostración para muchas situaciones laborales. ¿Su empleador determina qué emociones debe manifestar usted cuando, por ejemplo, sale a comer? Probablemente no. Muchas empresas cuentan con reglas explícitas, pero generalmente son sólo para las interacciones importantes, en especial aquellas que se llevan a cabo entre los empleados y los clientes. Se podría esperar que, cuanto mayor sea el grado de determinación de un empleador respecto de las manifestaciones emocionales de los vendedores, mayores serán las ventas. En realidad, los trabajadores que están sometidos a muchas o a muy pocas reglas de demostración no tienen un desempeño tan bueno en situaciones de ventas, como los empleados que cuentan con un nivel moderado de reglas y un amplio margen de libertad para aplicar su propio criterio.⁶¹ Mostrar emociones falsas requiere que se supriman las que en realidad se sienten. La **actuación superficial** consiste en esconder los sentimientos más íntimos y las expresiones emocionales en respuesta a las reglas de demostración. Por ejemplo, cuando un trabajador sonríe a un cliente, incluso cuando no sienta ese ánimo, lleva a cabo una actuación superficial. La **actuación profunda** consiste en tratar de modificar los verdaderos sentimientos profundos de alguien de acuerdo con las reglas de demostración. La actuación superficial trata con las emociones *manifestadas*, y la actuación profunda, con las *experimentadas*.

Expresar emociones que en realidad no se sienten resulta agotador, por lo que la actuación superficial está asociada con mayores niveles de estrés y menor satisfacción laboral.⁶² Practicar la actuación superficial diariamente también puede causar agotamiento emocional en el hogar, insomnio y conflictos entre el ámbito laboral y el familiar.⁶³ Por otro lado, la actuación profunda se relaciona positivamente con la satisfacción laboral y el desempeño en el trabajo.⁶⁴ La actuación profunda provoca menos agotamiento emocional.

disonancia emocional Inconsistencia entre las emociones que las personas sienten y las que proyectan.

conciencia plena Evaluación objetiva y deliberada de la situación emocional en el momento.



El fenómeno que ocurre cuando los individuos tienen que proyectar una emoción *mientras sienten otra* se denomina **disonancia emocional**. Los sentimientos guardados de frustración, enojo y resentimiento a final de cuentas generan desgaste emocional. La disonancia emocional de largo plazo predice que tarde o temprano habrá agotamiento laboral, disminución del desempeño en el trabajo y reducción de la satisfacción laboral.⁶⁵

Es importante contrarrestar los efectos del trabajo emocional y de la disonancia emocional. Investigaciones realizadas en Países Bajos y Bélgica indican que, mientras que la actuación superficial causa tensión en los empleados, la **conciencia plena** (la evaluación objetiva y deliberada de la situación emocional en el momento) se correlaciona de forma negativa con el agotamiento emocional y de manera positiva con la satisfacción en el trabajo.⁶⁶ La conciencia plena es una de las diversas técnicas de regulación emocional que se estudiarán más adelante en este libro. Además de la regulación emocional, a los empleados que utilizan la actuación superficial se les debe dar la oportunidad de relajarse y recuperar energías. Por ejemplo, una investigación que indagó qué hacían los instructores del personal de animación durante sus descansos de las actividades de enseñanza, reveló que quienes utilizaban el tiempo para descansar y relajarse eran más eficaces después de los descansos que los instructores que se dedicaban a hacer otras tareas.⁶⁷ Por último, los empleados que son capaces de despersonalizar o estandarizar las interacciones laborales que requieren de trabajo emocional realizan su actuación con más éxito mientras piensan en otras tareas, evitando así el impacto emocional.⁶⁸

El concepto de trabajo emocional tiene sentido desde el punto de vista intuitivo y organizacional. La teoría de los eventos afectivos, que se analizará en la siguiente sección, considera las exigencias de trabajo emocional de un puesto dentro de un constructo que tiene implicaciones para los eventos laborales, las reacciones emocionales, la satisfacción laboral y el desempeño en el trabajo.

Teoría de los eventos afectivos

4-4 Explicar la teoría de los eventos afectivos.

teoría de los eventos afectivos (TEA)

Modelo que sugiere que los eventos en el lugar de trabajo ocasionan reacciones emocionales en los empleados, las cuales influyen después en sus actitudes y comportamientos laborales.

Como hemos visto, las emociones y los estados de ánimo forman una parte relevante de nuestra vida personal y laboral. Sin embargo, ¿cómo influyen en el desempeño y la satisfacción laboral? La **teoría de los eventos afectivos (TEA)** plantea que los empleados reaccionan en forma emocional frente a los acontecimientos que les ocurren en el trabajo, y que dicha reacción influye en su desempeño y satisfacción laborales.⁶⁹ Supongamos que usted se entera que su compañía está haciendo recorte de personal. En este caso, es probable que experimente una diversidad de emociones negativas que lo harían preocuparse por la posible pérdida de su puesto de trabajo. Como se trata de un evento que está fuera de su control, se siente algo inseguro y temeroso, y pasa gran parte de su tiempo preocupado en vez de trabajar. Sobra decir que su satisfacción laboral también se reduciría.

Los eventos del trabajo disparan reacciones emocionales positivas o negativas, y la personalidad y el estado de ánimo de los empleados los predisponen a responder con mayor o menor intensidad.⁷⁰ Por ejemplo, quienes obtienen una puntuación baja en pruebas de estabilidad emocional son más proclives a reaccionar de forma intensa frente a los acontecimientos negativos. Asimismo, la respuesta emocional de una persona ante un evento determinado cambia en función de su estado de ánimo. Por último, las emociones influyen en diversas variables de desempeño y satisfacción, como el comportamiento de ciudadanía organizacional, el compromiso organizacional, la intensidad del esfuerzo, las intenciones de renunciar y la conducta que se desvía de las expectativas en el lugar de trabajo.

En resumen, la TEA envía dos mensajes importantes.⁷¹ El primero es que las emociones brindan información valiosa sobre la forma como los eventos del centro laboral afectan el desempeño y la satisfacción de los trabajadores. El segundo mensaje es que los empleados y los gerentes no deberían ignorar las emociones y los eventos que las ocasionan, aun cuando parezcan insignificantes, ya que tienden a acumularse. La inteligencia emocional es otro marco de referencia que sirve para entender el efecto que tienen las emociones sobre el desempeño laboral, por lo que analizaremos ese tema a continuación.

Inteligencia emocional

4-5 Describir la inteligencia emocional.

Como director general de una compañía internacional de talento, Terrie Upshur-Lupberger se encontraba en el pináculo de su carrera. Entonces, ¿por qué era tan rencorosa y tan infeliz? Un amigo cercano le dijo lo siguiente: “Terrie, estabas en la rama más

inteligencia emocional (IE) Capacidad para detectar y manejar los indicios y la información referentes a las emociones.

delgada, tú sabes, la rama que se rompe fácilmente con un viento fuerte. Vivías tan ocupada, abrumada y ensimismada por tus propios valores, preocupaciones y creencias, que no pusiste atención en la rama que estaba a punto de romperse”.⁷² Según Upshur-Lupberger, no fue capaz de notar que su estado de ánimo fluctuaba constantemente entre la frustración y el agotamiento. Su satisfacción laboral y productividad, además de sus relaciones y resultados, se vieron perjudicados. Y algo aún peor, estaba tan ocupada en notar las deficiencias que llegó al agotamiento total.⁷³ Terrie comentó lo siguiente: “Aprendí que, como líder, uno pone atención y maneja los estados de ánimo (incluyendo el propio) en la organización [...] o los ignora y paga el precio por ello”. Terrie aprendió el valor de la inteligencia emocional.

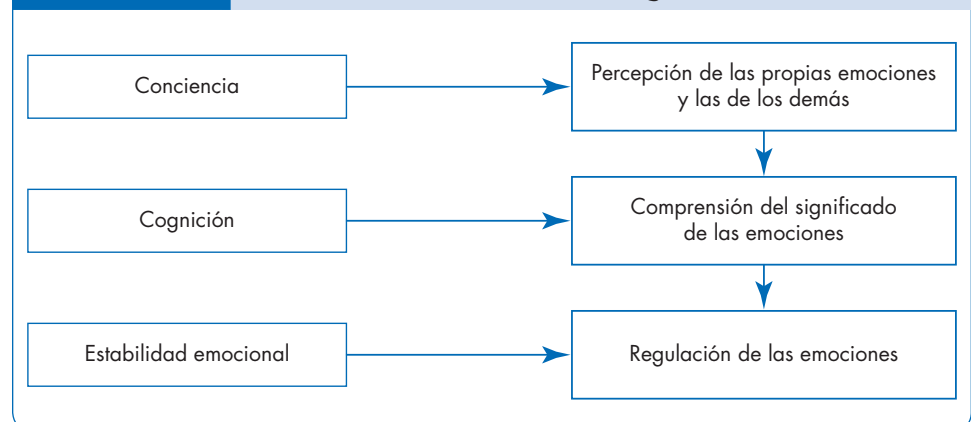
La **inteligencia emocional (IE)** es la capacidad para **a)** reconocer las emociones propias y las de los demás, **b)** entender el significado de esas emociones, y **c)** regular las propias emociones en concordancia (como se indica la figura 4-5). Los individuos que conocen sus propias emociones y que saben interpretar bien las señales emocionales —por ejemplo, saber por qué están enfadados y expresarlo sin quebrantar las normas— tienen más probabilidades de ser eficaces.⁷⁴

Varios estudios sugieren que la IE juega un rol importante en el desempeño laboral. Una investigación que utilizó tecnología de imagen por resonancia magnética funcional (IRMf) encontró que los estudiantes de la maestría en administración que se desempeñaban mejor en una tarea de toma de decisiones estratégicas eran más proclives a incluir los centros emocionales del cerebro en su proceso de elección.⁷⁵ Un estudio de simulación reveló que los estudiantes que eran hábiles para identificar y distinguir sus propios sentimientos eran capaces de tomar decisiones de inversión más redituables.⁷⁶ Para obtener una perspectiva más general, una investigación estudió a 11 presidentes de Estados Unidos —de Franklin D. Roosevelt a Bill Clinton— y los evaluó en seis cualidades: comunicación, organización, habilidad política, visión, estilo cognitivo e inteligencia emocional. La cualidad fundamental que diferenciaba a los exitosos (como Roosevelt, Kennedy y Reagan) de quienes no lo fueron (como Johnson, Carter y Nixon) era la inteligencia emocional.⁷⁷

Aunque esta área de estudio ha progresado en la comprensión de la IE, aún quedan muchas preguntas por responder. Una se relaciona con demostrar lo que la IE es capaz de predecir. Por ejemplo, mientras que las evidencias indican que la IE se correlaciona hasta cierto punto con el desempeño laboral, dicha correlación no es alta y se explica en gran medida por rasgos como la estabilidad emocional. Una segunda pregunta se refiere a la confiabilidad de las evaluaciones de la IE. Por ejemplo, parte de las razones por las que la IE sólo se correlaciona de forma modesta con la eficacia laboral es que resulta difícil de medir; principalmente se utilizan inventarios de autoinforme para medirla, ¡los cuales suelen ser muy poco objetivos!

Figura 4-5

Modelo escalonado de la inteligencia emocional



Dilema ético

¿Los gerentes deben utilizar pruebas de inteligencia emocional (IE)?

Como se mencionó en este capítulo, el concepto de inteligencia emocional ha suscitado cierta polémica. Una de las preguntas para los gerentes es si deben utilizar pruebas de IE en el proceso de selección de personal. Las siguientes son algunas consideraciones de tipo ético:

- *No existe una prueba comúnmente aceptada.* Por ejemplo, investigadores utilizaron recientemente en diferentes estudios la prueba Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT), el Trait Emotional Intelligence Questionnaire y la Situational Judgement Test of Emotional Intelligence (SJT of EI), y consideran que quizás las pruebas de IE deban ser específicas a cada cultura, ya que las expresiones emocionales varían en función de la cultura y, como consecuencia, las personas difieren en su interpretación de las señales emocionales. Por ejemplo, un estudio reciente que comparó las puntuaciones de inteligencia emocional de ejecutivos indios y norteamericanos, por medio de la prueba Emotional Competence Inventory (ECI-2), reveló resultados similares, pero no iguales, lo que sugiere la necesidad de algunas modificaciones.
- *Los aspirantes podrían reaccionar de manera negativa al resolver una prueba de IE en general, o a partes de ella.* Por ejemplo, algunas personas opinarían que la prueba de reconocimiento de rostros tiene un sesgo cultural, si las fotografías no son de individuos de diversos grupos culturales. Asimismo,

los participantes que obtienen altas puntuaciones en las pruebas de IE tienden a considerarlas justas; los aspirantes que obtienen puntuaciones bajas podrían considerarlas injustas y, por consiguiente, percibir a las organizaciones contratantes de manera desfavorable (incluso si obtienen altas puntuaciones en otras evaluaciones).

- *Es probable que las pruebas de IE no sirvan para predecir el desempeño en todo tipo de puestos.* En un estudio con 600 individuos rumanos, los resultados indicaron que la IE era válida para los vendedores, los servidores públicos y los directores generales de hospitales públicos, pero todos estos empleos requieren de un grado importante de interacción social. Quizá sea necesario ajustar las pruebas de IE a cada categoría de puestos, o evitar utilizarlas cuando la descripción del puesto no se ajuste a ellas.
- *Aún no está claro qué miden exactamente las pruebas de IE.* Quizá reflejen la personalidad o la inteligencia; en este caso, sería mejor utilizar otras mediciones. Asimismo, las pruebas combinadas de IE podrían predecir el desempeño laboral, pero muchas de ellas incluyen constructos de personalidad y medidas de la capacidad intelectual general.
- *No existe investigación suficiente acerca de la manera en que la inteligencia emocional afecta, por ejemplo, la conducta laboral contraproducente (CLC).* Quizá no sea prudente someter

a prueba y seleccionar a candidatos que obtengan altas puntuaciones de IE cuando aún no existe la certeza de que todos los aspectos relacionados con la IE producen los efectos deseados en el centro de trabajo.

Estas preocupaciones sugieren que las pruebas de IE no deben utilizarse para tomar decisiones de contratación. Sin embargo, debido a que las investigaciones indican que la inteligencia emocional predice el desempeño laboral hasta cierto grado, los gerentes no deberían apresurarse demasiado a descartarlas por completo. En vez de ello, quienes deseen considerar la inteligencia emocional para tomar decisiones de contratación, tendrán que estar conscientes de estos problemas para tomar decisiones éticas e informadas, no sólo al decidir a quién contratarán, sino cómo lo harán.

Fuentes: D. Iliescu, A. Ilie, D. Ispas y A. Ion, "Emotional Intelligence in Personnel Selection: Applicant Reactions, Criterion, and Incremental Validity", *International Journal of Selection and Assessment* (septiembre de 2012): 347-58; D. L. Joseph, J. Jin, D. A. Newman y E. H. O'Boyle, "Why Does Self-Reported Emotional Intelligence Predict Job Performance? A Meta-Analytic Investigation of Mixed EI", *Journal of Applied Psychology* 100, núm. 2 (2015): 298-342; R. Sharma, "Measuring Social and Emotional Intelligence Competencies in the Indian Context", *Cross Cultural Management* 79 (2012): 30-47; y S. Sharma, M. Gangopadhyay, E. Austin y M. K. Mandal, "Development and Validation of a Situational Judgment Test of Emotional Intelligence", *International Journal of Selection and Assessment* (marzo de 2013): 57-73.

Dejando de lado todas las dudas, la IE ha logrado gran aceptación entre las empresas de consultoría y en la prensa masiva, y ha acumulado cierto apoyo en la literatura científica. Ya sea que le agrade o le desagrade, una cosa es segura: la inteligencia emocional llegó para quedarse. Y quizá ocurra lo mismo con el siguiente tema, la regulación emocional, que cada vez se estudia más como un concepto independiente.⁷⁸

4-6 Identificar estrategias para la regulación emocional.

Regulación emocional

¿Alguna vez ha tratado de animarse a usted mismo cuando se siente triste, o de tranquilizarse cuando se siente molesto? Si su respuesta es afirmativa, entonces ha utilizado la regulación emocional. La idea fundamental que subyace en la regulación emocional es tratar de identificar y modificar las emociones que se experimentan. Investigaciones recientes sugieren que la capacidad para manejar las emociones es un factor muy útil para predecir el comportamiento de la ciudadanía organizacional y el desempeño de la tarea en algunos puestos.⁷⁹ Por lo tanto, en el estudio del CO nos interesa saber si es conveniente utilizar la regulación emocional en el centro de trabajo y cómo utilizarla. Comenzaremos por identificar a los individuos que la utilizan de manera natural.

Influencias y resultados de la regulación emocional

Como sospechará, no todas las personas cuentan con la misma habilidad para regular sus emociones. Los individuos que tienen un nivel alto en el rasgo de personalidad denominado neuroticismo enfrentan más problemas para lograrlo, y a menudo les resulta difícil controlar su estado de ánimo. Quienes tienen niveles de autoestima bajos también presentan más dificultades para mejorar sus estados de tristeza, quizá porque son menos proclives que los demás a considerar que merecen lograr un buen estado de ánimo.⁸⁰

El ambiente del centro laboral afecta la tendencia de un individuo a utilizar la regulación emocional. En general, la diversidad en los grupos de trabajo aumenta la probabilidad de que sus miembros regulen sus emociones. Por ejemplo, los individuos más jóvenes son más proclives a regular sus emociones cuando sus grupos de trabajo incluyen a personas de mayor edad.⁸¹ La diversidad racial también tiene cierto efecto: con poca diversidad, los individuos de grupos minoritarios utilizan la regulación emocional, quizá para “embonar” lo más posible con los miembros de la raza mayoritaria; si dentro del grupo existe una gran diversidad y hay muchas razas diferentes representadas, los miembros de la raza mayoritaria tienden a utilizar la regulación emocional, quizá para integrarse con todo el grupo.⁸² Estos hallazgos sugieren un resultado benéfico de la diversidad: quizá provoque que los individuos regulen sus emociones de manera más consciente y eficaz.

Aunque parece que la regulación emocional es deseable, las investigaciones sugieren que no siempre es adecuado tratar de modificar los propios sentimientos. El cambio de las emociones requiere de esfuerzo, y éste podría resultar agotador, igual como se mencionó al hablar de trabajo emocional. En ocasiones, los intentos por modificar alguna emoción en realidad aumentan su intensidad; por ejemplo, si uno se dice a sí mismo que no debe tener miedo, esto podría concentrarlo más en el estímulo que genera temor, incrementando así el sentimiento de miedo.⁸³ Desde otra perspectiva, las investigaciones sugieren que evitar las experiencias emocionales negativas tiene menor probabilidad de conducir a un estado de ánimo positivo que el hecho de buscar experiencias emocionales positivas.⁸⁴ Por ejemplo, es más probable que experimente un estado de ánimo positivo si tiene una conversación agradable con un amigo, que si evita una conversación desagradable con un colega de trabajo que se muestra hostil.

Técnicas de regulación emocional

Los investigadores de la regulación emocional a menudo estudian las estrategias que utiliza la gente para cambiar sus emociones. Una técnica que se analizó en este capítulo es la actuación superficial, o literalmente “poner la cara” de una respuesta adecuada ante una situación determinada. Sin embargo, la actuación superficial no cambia las emociones, de manera que el efecto regulatorio es mínimo, además de que el uso cotidiano de la actuación superficial conduce al agotamiento y disminuye el comportamiento de ciudadanía organizacional.⁸⁵ Quizá debido al alto costo de la expresión creativa de lo que no se siente, las personas que varían su respuesta de actuación superficial tienen menor satisfacción laboral y mayores niveles de distanciamiento del trabajo, en comparación con quienes suelen dar las mismas respuestas de manera consistente.⁸⁶

La actuación profunda, otra de las técnicas ya descritas, representa un costo psicológico menor que la actuación superficial, ya que el empleado trata realmente de expe-

Los nuevos empleados de las oficinas públicas de la ciudad de Daejeon, en Corea del Sur, practican la sonrisa mientras reciben capacitación para convertirse en empleados públicos amables. La estrategia de la actuación superficial, o “poner la cara adecuada”, es una técnica que aprenden los trabajadores para modificar sus emociones, la cual les ayuda a tener interacciones positivas con los clientes.

Fuente: Yonhap News/YNA/Newscom



rimentar una emoción específica. La regulación emocional por medio de la actuación profunda puede tener un efecto positivo en el ámbito laboral. Por ejemplo, un estudio reciente realizado en Países Bajos y Alemania encontró que los empleados de servicio obtenían ganancias directas (propinas) significativamente más altas después de recibir capacitación en actuación profunda.⁸⁷

Otra técnica de regulación es la *supresión emocional*, es decir, eliminar la respuesta emocional inicial ante las situaciones. Al parecer, esta respuesta facilita el pensamiento práctico a corto plazo. Sin embargo, sólo es útil cuando un evento muy negativo podría desencadenar una reacción emocional perturbadora en una situación de crisis.⁸⁸ Por ejemplo, un soldado en el frente de batalla podría eliminar la reacción de perturbación emocional inicial después de un tiroteo, y así ser capaz de tomar decisiones más claras sobre cómo proceder. Un gerente de cuenta podría eliminar una reacción emocional ante la súbita caída del valor de una acción y, por lo tanto, ser capaz de decidir con mayor claridad el plan adecuado a seguir. Parece que el uso de la supresión en situaciones de crisis ayuda a que un individuo se recupere emocionalmente del evento, en tanto que si se utiliza de manera cotidiana como una técnica de regulación emocional podría socavar las habilidades intelectuales, la capacidad emocional, la salud y las relaciones.⁸⁹

Por lo tanto, a menos que nos encontremos verdaderamente en una situación de crisis, se obtienen mejores resultados al reconocer (en vez de suprimir) las respuestas emocionales ante las situaciones, y al reevaluar los eventos una vez que hayan ocurrido.⁹⁰ La reevaluación cognitiva, o la reestructuración de nuestra perspectiva sobre una situación emocional, es una forma efectiva de regular las emociones.⁹¹ La habilidad para efectuar la reevaluación cognitiva es más útil en las situaciones en las que los individuos no pueden controlar las fuentes de estrés.⁹² Un estudio reciente ilustra el poderoso efecto potencial de esta técnica. Un grupo de participantes israelíes, a quienes se les mostró información acerca del conflicto israelí-palestino para causarles enojo, y antes de ello se les había pedido que reevaluaran la situación, se mostraron más inclinados hacia la conciliación y menos hacia tácticas agresivas en contra de los palestinos, en comparación con el grupo de control. Esta actitud no sólo se manifestó inmediatamente después del estudio, sino cinco meses después del mismo. Estos resultados sugieren que la reevaluación cognitiva permite que las personas cambien sus respuestas emocionales, incluso en temas que tienen un alto contenido emocional, como el conflicto entre israelíes y palestinos.⁹³ También se ha demostrado que la conciencia



plena aumenta la capacidad para ajustar la conducta a las emociones.⁹⁴ Cuando las personas logran tener una conciencia no evaluativa de las emociones que experimentan, son más capaces de considerar la situación separándola de sus emociones.

Otra técnica con potencial para la regulación emocional es el intercambio social o el desahogo. Los estudios indican que la expresión abierta de las emociones suele ayudar a los individuos a regularlas, a diferencia de lo que sucede cuando las emociones se mantienen “ocultas”. El intercambio social puede reducir la reacción de enojo cuando los individuos pueden hablar acerca de los hechos de una situación negativa, de sus sentimientos acerca de ésta o de cualquier aspecto positivo relacionado.⁹⁵ Sin embargo, se debe tener cautela, debido a que la expresión de la frustración afecta a las demás personas. El hecho de que el desahogo de las emociones ayude a que el individuo se sienta mejor depende mucho de la respuesta de la persona que escucha. Si quien escucha no responde (muchos individuos se niegan a responder al desahogo), la persona que se desahoga en realidad se sentirá peor. Si quien escucha responde con expresiones de apoyo o validación, el individuo que se desahoga se sentirá mejor. Por consiguiente, si un trabajador decide desahogarse con un colega, deberá elegir a alguien que responda de manera comprensiva. Hacerlo con el supuesto ofensor pocas veces mejorará la situación y daría como resultado un incremento de las emociones negativas.⁹⁶



Aunque las técnicas de regulación emocional pueden servir para afrontar las situaciones difíciles en el centro de trabajo, las investigaciones indican que los efectos son variables. Por ejemplo, un estudio reciente en Taiwán reveló que todos los participantes que trabajaban con supervisores abusivos reportaron agotamiento emocional y tendencias al distanciamiento laboral, pero en diferentes grados, dependiendo de las estrategias de regulación emocional que utilizaban. Aquellos que usaban técnicas de supresión sufrían mayor desgaste emocional y distanciamiento del trabajo, que los empleados que utilizaron la reevaluación cognitiva. Esto sugiere que se requiere de más investigación sobre la aplicación de las técnicas para ayudar a los empleados a mejorar sus habilidades de afrontamiento.⁹⁷

De esta manera, aunque las técnicas de regulación emocional son muy prometedoras, el mejor camino para lograr un centro de trabajo positivo consiste en reclutar a individuos con pensamientos positivos y capacitar a los líderes para manejar su estado de ánimo, las actitudes hacia el trabajo y el desempeño.⁹⁸ Los mejores líderes logran manejar las emociones tanto como las tareas y las actividades. Los mejores empleados pueden utilizar sus conocimientos acerca de la regulación emocional para decidir cuándo deben expresarse sin temor y la manera de hacerlo con eficacia.⁹⁹

Ética de la regulación emocional

La regulación emocional tiene implicaciones éticas significativas. En un extremo del continuo, algunas personas argumentarían que controlar sus emociones es poco ético debido a que requiere de cierto grado de actuación. En el otro extremo, otros afirmarían que todas las emociones deben controlarse para adoptar un enfoque desapasionado. Ambos argumentos (y todos los argumentos intermedios) implican ventajas y desventajas éticas que el individuo tiene que ponderar. Consideremos las razones para utilizar la regulación emocional, así como sus resultados. ¿El individuo regula sus emociones para no reaccionar de manera inadecuada, o lo hace para que nadie sepa lo que está pensando? Por último, consideremos lo siguiente: la persona será capaz de “fingirlo hasta que se manifieste”. Investigaciones recientes han revelado que cuando las personas actúan como son cuando están de buen humor, esto puede *ponerlas* de buen humor. En un estudio, se pidió a un grupo de participantes que sostuvieran sólo una conversación eficiente con un barista que los atendía en Starbucks, mientras que a otro grupo se le pidió que actuaran como si se sintieran felices. Los actores felices reportaron más tarde sentirse de mucho mejor estado de ánimo.¹⁰⁰

Ahora que ya estudiamos el papel de las emociones y del estado de ánimo en el comportamiento organizacional, consideremos las oportunidades para aplicaciones más específicas.

4-7

Aplicar los conceptos de las emociones y los estados de ánimo a cuestiones específicas del CO.

Aplicaciones de las emociones y los estados de ánimo al CO

Los conocimientos acerca de las emociones y los estados de ánimo suelen influir en muchos aspectos del comportamiento organizacional, como el proceso de selección, la toma de decisiones, la creatividad, la motivación, el liderazgo, la negociación, el servicio al cliente, las actitudes hacia el trabajo, las conductas desviadas en el lugar de trabajo y la seguridad. Veamos en qué consisten.

Selección

Una implicación de las evidencias que existen a la fecha sobre la IE es que las empresas deberían considerarla como un factor en la contratación de personal, sobre todo para puestos de trabajo que exigen un alto grado de interacción social. Cada vez más empleadores, de hecho, *están* empezando a utilizar medidas de IE para contratar trabajadores. Un estudio de los reclutadores de la Fuerza Aérea de Estados Unidos, por ejemplo, demostró que los mejores elementos tenían un alto nivel de IE. Con esos descubrimientos, la Fuerza Aérea modernizó sus criterios de selección. Una investigación de seguimiento reveló que los candidatos con puntuaciones altas de IE eran 2.6 veces más exitosos que los demás.

Toma de decisiones

Las emociones y los estados de ánimo tienen una influencia importante en la toma de decisiones, y los gerentes deben saber cómo influyen. Las emociones y los estados de ánimo positivos ayudan a las personas a tomar buenas decisiones. Las emociones positivas también mejoran la capacidad de resolver problemas, de modo que los individuos positivos encuentran mejores soluciones.¹⁰¹

Los investigadores del CO debaten aún la función de las emociones y los estados de ánimo negativos en la toma de decisiones. Un estudio reciente sugirió que las personas que se sienten tristes por algunos eventos suelen tomar las mismas decisiones que han tomado antes; mientras que las personas a quienes los eventos causan enojo son proclives a tomar decisiones más firmes (aunque no necesariamente mejores) que antes.¹⁰² Otro estudio encontró que los participantes tomaron decisiones que reflejaban mayor originalidad cuando experimentaban un estado de ánimo negativo.¹⁰³ Incluso otra investigación reveló que los individuos que se encuentran en un estado de ánimo negativo son más propensos a tomar mayores riesgos que cuando experimentan un ánimo positivo.¹⁰⁴ En conjunto, éstos y otros estudios sugieren que las emociones negativas (y positiva) influyen en la toma de decisiones, aunque existen otras variables que requieren más investigaciones.¹⁰⁵

El director general de Starbucks Howard Schultz, un líder con un alto nivel de inteligencia emocional, se sube al escenario antes de dirigirse a 10,000 gerentes de Starbucks en la Global Leadership Conference de la empresa. El optimismo, la emoción y el entusiasmo de Schultz inyectan vigor a los empleados y los motivan a aceptar su visión acerca del futuro de la compañía.

Fuente: F. Carter Smith/Bloomberg/Getty Images



Creatividad

Como hemos visto a lo largo de este libro, una meta del liderazgo consiste en aumentar a su máximo nivel la productividad de los trabajadores a través de la creatividad. La creatividad se ve afectada por las emociones y los estados de ánimo, y existen dos escuelas de pensamiento acerca de esta relación. Un gran número de investigaciones sugieren que las personas con buen estado de ánimo son más creativas que aquellas que no lo tienen.¹⁰⁶ También producen más ideas y ofrecen más alternativas, y los demás consideran que son más originales.¹⁰⁷ Parece que los individuos que experimentan estados de ánimo o emociones positivos tienen pensamientos más flexibles y abiertos, lo cual explica por qué son más creativos.¹⁰⁸ Los supervisores deberían tratar activamente de mantener felices a los empleados porque ello les genera buen humor (a las personas les agrada que sus líderes los motiven y les den retroalimentación positiva por un trabajo bien hecho), lo que a la vez hace que la gente se vuelva más creativa.¹⁰⁹

No obstante, algunos investigadores no creen que el buen humor haga más creativas a las personas. Estos autores argumentan que cuando la gente está de buen ánimo, se puede relajar (“si estoy de buen ánimo, las cosas irán bien y no necesitare pensar en nuevas ideas”) y no tiene el pensamiento crítico necesario para ciertas formas de creatividad.¹¹⁰ Es probable que los individuos que se preocupan más exhiban un mejor desempeño en las tareas creativas que quienes sean menos neuróticos.

Para determinar cuál es la perspectiva correcta quizá se tenga que considerar el estado de ánimo de una manera un poco diferente. En vez de enfocarse en el aspecto positivo o negativo, es posible considerar el estado de ánimo en sentimientos activadores como enojo, temor o júbilo, en contraste con los sentimientos desactivadores como tristeza, depresión o tranquilidad. Parece que todas las emociones activadoras, ya sean positivas o negativas, conducen a una mayor creatividad, en tanto que las emociones desactivadoras la reducen.¹¹¹ Una investigación de 428 estudiantes encontró que se desempeñaban mejor en una tarea creativa de solución de problemas cuando se sentían fatigados, lo cual sugiere que quizá el cansancio liberó la mente para tomar en cuenta situaciones novedosas.¹¹²

Motivación



Varios estudios han resaltado la importancia que tienen el estado de ánimo y las emociones sobre la motivación. En uno de ellos se pidió a dos grupos de individuos que resolvieran crucigramas. El primer grupo vio antes un video clip divertido con la finalidad de poner a los individuos de buen humor. El otro grupo no observó el video mencionado, sino que de inmediato comenzó a resolver los crucigramas. El grupo con buen humor reportó sentirse más capaz de resolver los crucigramas, se esforzó más y resolvió un mayor número de ellos.¹¹³ Otra investigación estudió el estado de ánimo de vendedores de seguros en Taiwán.¹¹⁴ Quienes estaban de buen humor ayudaban más a sus compañeros de trabajo y se sentían mejor consigo mismos. Estos factores a la vez fomentaron un mejor desempeño, que se reflejó en mayores ventas y mejores informes de los supervisores sobre su desempeño.

Por otro lado, brindar a las personas retroalimentación —real o ficticia— acerca de su desempeño influye en su estado de ánimo, lo cual influye asimismo en su motivación.¹¹⁵ Es decir, se puede crear un ciclo donde el estado de ánimo positivo haga que la gente sea más creativa, genere retroalimentación positiva de parte de quienes observan su trabajo y refuerce más su humor positivo, que a su vez los haga mejorar aún más su desempeño, y así sucesivamente. En general, los hallazgos sugieren que un gerente podría incrementar la motivación de sus empleados (y su desempeño) al fomentar un buen estado de ánimo.

Liderazgo



Las investigaciones indican que tiene sentido poner a las personas de buen humor. Los líderes que se enfocan en metas inspiradoras generan mayor optimismo, cooperación y entusiasmo en los subalternos, lo que incrementa el número de interacciones sociales positivas con los colegas y los clientes.¹¹⁶ Un estudio con militares taiwaneses indicó que, al compartir sus emociones, los líderes transformacionales inspiran emociones positivas en sus seguidores, y esto da como resultado un mejor desempeño de la tarea.¹¹⁷

Los líderes son percibidos como individuos más eficaces cuando comparten emociones positivas, y los seguidores son más creativos en un ambiente con emociones positivas. ¿Qué sucede cuando los líderes están tristes? Las investigaciones revelaron que las manifestaciones de tristeza de los líderes incrementaron el desempeño analítico de los seguidores, quizá debido a que estos últimos tenían que acercarse más a las tareas para ayudar a los líderes.¹¹⁸

Los ejecutivos corporativos saben que el contenido emocional resulta esencial para que los empleados entiendan su visión del futuro de la compañía y acepten el cambio. Cuando las personas de alto nivel ofrecen visiones nuevas, sobre todo cuando éstas tienen metas distantes o vagas, resulta difícil que los trabajadores acepten los cambios que implican. Al activar las emociones y vincularlas con una visión atractiva, los líderes incrementan la probabilidad de que tanto los gerentes como los subalternos acepten el cambio y se sientan conectados con el nuevo plan.

Negociación

¿Alguna vez consideró el potencial de utilizar las emociones y los estados de ánimo para mejorar sus habilidades de negociación? Son varios los estudios que demuestran que los negociadores que simulan enojo tienen ventaja sobre sus oponentes. ¿Por qué? Porque cuando un negociador manifiesta algo de irritación, su oponente concluye que ha concedido todo lo que puede y, por ello, éste comienza a ceder.¹¹⁹ Sin embargo, el enojo debería utilizarse de forma selectiva en las negociaciones: los negociadores enfadados que tienen menos información, o menos poder que sus oponentes, suelen obtener resultados significativamente peores.¹²⁰

Al igual que en el uso de cualquier emoción, el contexto es importante. Manifestar una emoción negativa (como el enojo) puede ser eficaz, pero sentirse mal por el desempeño propio parece socavar las negociaciones futuras. Los negociadores que hacen mal su trabajo experimentan emociones negativas, desarrollan percepciones negativas de su contraparte y están menos dispuestos a compartir información o a ser cooperativos en negociaciones futuras.¹²¹

En general, probablemente los mejores negociadores sean aquellos que permanecen emocionalmente distantes. Un estudio de personas que sufrieron daños en el centro emocional de su cerebro sugirió que las personas sin emociones podrían ser los mejores negociadores, debido a que no tienden a hacer correcciones excesivas al enfrentarse a resultados negativos.¹²²

Servicio al cliente

El estado emocional de un trabajador afecta el nivel de servicio al cliente, lo que a su vez se refleja en los niveles de negocios repetidos y de satisfacción del consumidor.¹²³ Esto se debe principalmente al **contagio emocional**, es decir, a “atrapar” las emociones de los demás.¹²⁴ Cuando alguien experimenta emociones positivas y sonríe, el interlocutor tiende a responder de manera positiva. Desde luego, también ocurre lo opuesto.

Los estudios indican la existencia de un efecto de emparejamiento entre las emociones del empleado y las del cliente. Según las investigaciones, cuando los clientes imitan los estados de ánimo o las emociones positivas de los empleados, compran durante más tiempo. Cuando el empleado imita las emociones del cliente, y el primero siente que es tratado injustamente por el segundo, le cuesta más trabajo mostrar las emociones positivas que su organización espera que exhiba.¹²⁵ Un servicio al cliente de alta calidad impone exigencias a los empleados, ya que a menudo los coloca en un estado de disonancia emocional, el cual podría resultar nocivo tanto para el trabajador como para la empresa. Los gerentes pueden interrumpir el contagio de emociones negativas al fomentar un ánimo positivo.

Actitudes hacia el trabajo

Hay buenas y malas noticias en cuanto a la relación entre el estado de ánimo y las actitudes hacia el trabajo, ya que ambos se ven afectados por los eventos que ocurren en casa y en el centro laboral. ¿Alguna vez escuchó el consejo: “Nunca te lleves el trabajo a casa”, es decir, que la gente debería olvidar su trabajo una vez que llega a su hogar? Eso es más fácil de decir que de hacer. Las buenas noticias son que un estado de ánimo positivo en el trabajo puede generalizarse a la vida personal, y que un ánimo negativo en el trabajo puede convertirse en un ánimo positivo después de un descanso. Diversos estudios han demostrado que quienes tienen un buen día en el trabajo suelen estar de mejor humor en casa por la tarde, y a la inversa.¹²⁶ Otra investigación encontró que, aunque las personas suelen llevar emocionalmente el trabajo a casa, por lo general, sus efectos se disipan el día siguiente.¹²⁷

contagio emocional Proceso mediante el cual las emociones de las personas son causadas por las emociones de otros.

¿Cómo logro que mi jefe deje de gritar?

Mi jefe es un gritón. En una ocasión pateó mi silla y me gritó para que me saliera de la oficina, sólo porque olvidé decirle que habían entregado el almuerzo. Su furia me altera tanto que quiero gritarle, pero no lo hago porque ésa no sería una conducta profesional. ¿Habrá una manera de lograr que sea racional antes de explotar?

— Leslie

Estimada Leslie:

¡La comprendo! En realidad su respuesta interna de enojo es perfectamente normal. Casi todos tenemos una reacción emocional ante los gritos y ante otras situaciones insolentes en el centro laboral, como las malas palabras y las conductas agresivas, y la mayoría de los empleados reaccionan de diferente manera. Por ejemplo, 66 por ciento de los participantes en un estudio reciente informaron que su desempeño disminuyó cuando fueron víctimas de faltas de respeto, y 25 por ciento admitió trasladar su frustración hacia los clientes. Otra investigación encontró que la agresión verbal reduce la memoria de trabajo de las víctimas, provocando así que se les dificulte seguir incluso instrucciones sencillas. Por lo tanto, tiene razón en buscar una estrategia para calmar la situación de-

bido a que le afecta a usted, a sus compañeros de trabajo y a la compañía.

Las buenas noticias son que puede aprender a controlar sus reacciones para reducir la intensidad de un episodio. Los expertos sugieren ser empático con el jefe (a menudo descubrimos que si tratamos de entender de dónde proviene una persona, ello nos ayuda a manejar las emociones con mayor eficacia), disculparse si se cometió algún error y evitar responder con insolencia (la falta de civilidad nunca se resuelve al responder de la misma forma). Encuentre situaciones donde ambos puedan sonreír debido a frustraciones mutuas y no tome sus arranques emocionales como algo personal.

Las malas noticias son que es poco probable que usted pueda cambiar su respuesta emocional ante los incidentes, aunque quizá sea capaz de ayudarlo a estar consciente de sus malos tratos al modelar un mejor comportamiento. Desde luego, existen situaciones en que usted no puede ni debe tolerar un comportamiento irrespetuoso (por ejemplo, recibir una amenaza o cuando la conducta se vuelve verdaderamente abusiva). En estos casos, quizá deberá enfrentar la situación de manera más directa al confrontar a su jefe de forma tranquila o, si esto no funciona,

recurriendo a alguien en el departamento de recursos humanos. Sin embargo, fuera de ese punto límite, nuestra experiencia y las investigaciones sugieren que la mejor respuesta no consiste en responder abiertamente, sino reflexionar acerca de la forma en que responde internamente.

Como aconseja el cartel británico: “¡Mantengan la calma y continúe!”

Fuentes: C. Porath y C. Pearson, “The Price of Incivility”, Harvard Business Review (enero-febrero de 2013): 114-21; A. Rafaeli et al., “When Customers Exhibit Verbal Aggression, Employees Pay Cognitive Costs”, Journal of Applied Psychology (septiembre de 2012): 931-50; S. Shellenbarger, “‘It’s Not My Fault!’ A Better Response to Criticism at Work”, The Wall Street Journal, 18 de junio de 2014, D1, D4; y S. Shellenbarger, “When the Boss Is a Screamer”, The Wall Street Journal, 15 de agosto de 2012, D1, D2.

Las opiniones aquí expresadas corresponden únicamente a los gerentes y a los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de sus organizaciones. Los autores o gerentes no son responsables de cualquier error u omisión, ni de los resultados obtenidos por el uso de esta información. En ningún caso los autores o los gerentes, o sus sociedades o corporaciones relacionadas serán responsables por cualquier decisión o acción tomada respecto de las opiniones aquí expresadas.

Las malas noticias son que el estado de ánimo del hogar suele interferir con las emociones del empleado. Como era de esperarse, un estudio encontró que si alguno de los cónyuges estaba de mal humor durante la jornada laboral, esas emociones negativas se transmitían a su pareja durante la noche.¹²⁸ Por consiguiente, la relación entre el estado de ánimo y las actitudes hacia el trabajo es recíproca: el día laboral afecta el estado de ánimo, pero el estado de ánimo también afecta la forma como los individuos perciben su trabajo.

Conductas desviadas en el lugar de trabajo

Cualquiera que pase mucho tiempo en una organización sabe que la gente a veces se comporta en formas que transgreden las normas establecidas y amenazan a la organización, a sus miembros o a ambos. Como vimos en el capítulo 1, esas acciones reciben el nombre de conductas laborales contraproducentes (CLC),¹²⁹ las cuales adoptan diversas formas y pueden rastrearse hasta emociones negativas. La gente con emociones negativas es más proclive a presentar conductas desviadas de corto plazo en el trabajo, como la diseminación de chismes malintencionados o dedicarse a navegar en internet por diversión,¹³⁰ aunque las emociones negativas también pueden conducir a formas más graves de CLC.

La envidia, por ejemplo, es una emoción que ocurre cuando usted se resiente con alguien porque esa persona tiene algo que usted no posee, y que desea mucho —como una mejor actividad laboral, una oficina más cómoda o un mayor salario. Eso puede originar conductas desviadas maliciosas. Por ejemplo, un trabajador envidioso podría desacreditar a otros colegas y adjudicarse el crédito por los logros de los demás. Los individuos enojados tratan de culpar a otros por su mal humor, consideran que la conducta de los demás es hostil y tienen problemas para tomar en cuenta puntos de vista



diferentes de los suyos.¹³¹ No es difícil ver cómo estos procesos mentales también pueden convertirse directamente en agresión verbal o incluso física.

Un estudio reciente realizado en Pakistán encontró que el enojo se correlaciona con una CLC más agresiva, como el abuso en contra de los demás y la desviación de la producción, mientras que la tristeza no se relacionó con este aspecto. De manera interesante, ni el enojo ni la tristeza lograron predecir el distanciamiento en el trabajo, lo cual sugiere que los gerentes necesitan tomar con seriedad las expresiones de enojo de sus subalternos; es probable que los trabajadores permanezcan en una organización y continúen actuando de forma agresiva hacia los demás.¹³² Una vez que inicia la agresión, es muy probable que los demás se enfaden y también se vuelvan agresivos, de manera que se prepara el terreno para un incremento significativo de conductas negativas. Por lo tanto, es necesario que los gerentes mantengan contacto con sus empleados para evaluar tanto sus emociones como los niveles de intensidad emocional.

Seguridad y lesiones en el trabajo

Las investigaciones que relacionan el afecto negativo con mayores lesiones en el lugar de trabajo sugieren que los empleadores podrían mejorar las condiciones de salud y seguridad (y reducir costos), al asegurarse de que los trabajadores no realicen actividades potencialmente riesgosas cuando están de mal humor. Un estado de ánimo negativo podría contribuir a las lesiones laborales de varias formas.¹³³ Los individuos que están de mal humor suelen demostrar mayor ansiedad, lo cual los hace menos capaces de enfrentar los peligros de manera eficaz. Una persona con temor siempre será más pesimista respecto de la eficacia de las medidas de seguridad, ya que cree que se lastimará de cualquier forma, o bien, podría sentir pánico o quedar paralizada al enfrentarse a una situación amenazante. Un estado de ánimo negativo también ocasiona que la gente esté más distraída y eso evidentemente puede originar conductas más descuidadas.

La selección de miembros de equipo positivos suele contribuir a un ambiente laboral positivo, ya que el estado de ánimo se transmite de un miembro del equipo a otro. Un estudio de 130 líderes y de sus seguidores descubrió que los líderes que son carismáticos transmiten sus emociones positivas a sus seguidores gracias al efecto de contagio.¹³⁴ Por consiguiente, tiene sentido elegir miembros de equipo que estén predispuestos a tener un estado de ánimo positivo.

Resumen

Las emociones y los estados de ánimo se parecen en que ambos son de naturaleza afectiva, pero también son diferentes: los estados de ánimo son más generales y menos contextuales que las emociones. Algunos de los factores que influyen en las emociones y los estados de ánimo son la hora del día, los eventos estresantes y los patrones de sueño. Las investigaciones del CO acerca del trabajo emocional, la teoría de los eventos afectivos, la inteligencia emocional y la regulación emocional nos ayudan a entender cómo es que las personas manejan las emociones. Se ha demostrado que las emociones y los estados de ánimo son relevantes para prácticamente todos los aspectos del CO, y tienen implicaciones relevantes para la práctica administrativa.

Implicaciones para los gerentes

- Reconozca que las emociones son parte natural del centro laboral, y que una buena administración no significa crear un ambiente sin emociones.
- Para favorecer una toma de decisiones efectiva, la creatividad y la motivación en los empleados, modele emociones y estados de ánimo positivos de la forma más auténtica posible.
- Brinde retroalimentación positiva para incrementar la actitud positiva de los subalternos. Desde luego, también es útil contratar a candidatos que tengan la predisposición a sentir un ánimo positivo.
- En el sector servicios, aliente las manifestaciones de emociones positivas, ya que esto hace que los clientes se sientan más positivos, lo cual mejora las interacciones y las negociaciones del servicio al cliente.
- Conozca el papel que juegan las emociones y los estados de ánimo para mejorar de manera significativa su capacidad para explicar y predecir la conducta de sus compañeros de trabajo y de otras personas.

En ocasiones es recomendable estallar

PUNTO

En este capítulo hablamos del enojo por una razón: es una emoción muy importante. Las expresiones de enojo son benéficas. Por un lado, las investigaciones indican que sólo los empleados que están comprometidos con sus organizaciones tienden expresar su enojo y, por lo general, únicamente hacia los líderes que originaron la situación. Este tipo de expresión de irritación puede conducir a un cambio organizacional positivo. En segundo lugar, la eliminación del enojo puede disminuir la satisfacción laboral y provocar un sentimiento de desesperanza de que las cosas mejorarán.

Incluso con esos hallazgos, muchos aconsejan evitar responder emocionalmente frente a los cambios laborales. Las culturas laborales nos enseñan a ocultar por completo los sentimientos de enojo, con la finalidad de no ser considerados malos trabajadores o, lo que es peor, poco profesionales o incluso personas anormales o violentas. Aunque, desde luego, hay momentos en que la expresión del enojo es nociva o escasamente profesional, hemos llevado esta idea tan lejos que ahora enseñamos a la gente a ocultar emociones que son perfectamente normales, y a ignorar la eficacia de cierta expresión emocional.

Investigaciones recientes demuestran que la eliminación del enojo tiene consecuencias indeseables para los individuos. Por ejemplo, en un estudio realizado por la Stanford University, cuando se solicitó a los participantes que pusieran un rostro inexpressivo durante la proyección de los bombardeos atómicos ocurridos en Japón durante la Segunda Guerra Mundial, se mostraron mucho más estresados al conversar con sus colegas después de la presentación del video. Otra investigación reveló que los estudiantes universitarios que ocultan emociones como el enojo tienen más problemas para hacer amigos y mayores probabilidades de sentirse deprimidos, y que los empleados que esconden el enojo se sienten más estresados en el trabajo.

Por el bien de las organizaciones y de sus empleados, se debería alentar a las personas a que no oculten sus emociones, sino a que las expresen de manera constructiva.

CONTRAPUNTO

Es cierto que el enojo es una emoción común, pero también es tóxico para quien lo manifiesta y para quien lo percibe. Los arranques de enojo pueden poner en riesgo el corazón y contribuyen a la diabetes, entre otras enfermedades. La experimentación del enojo y de su compañera cercana, la hostilidad, está relacionada con muchas conductas contraproducentes en las organizaciones. El Bureau of Labor Statistics de Estados Unidos estima que 16 por ciento de las lesiones laborales mortales son el resultado de violencia en el lugar de trabajo. Por ello, muchas compañías han desarrollado técnicas para el manejo de la ira buscando disminuir sus efectos nocivos en el lugar de trabajo.

Para reducir los resultados del enojo, muchas compañías crean políticas que regulan conductas como gritar, usar lenguaje obsceno y hacer ademanes hostiles. Otras establecen programas para manejar la ira. Por ejemplo, una organización creó talleres internos obligatorios que enseñaban a los individuos cómo manejar los conflictos en el trabajo, antes de que se salieran de control. El director que estableció la capacitación señaló que ésta “dio a la gente las herramientas específicas para iniciar el diálogo y resolver la situación”. MTS Systems, una empresa de ingeniería ubicada en Minnesota, contrata a una firma externa de consultoría para realizar programas de manejo de la ira en su organización. Por lo general, los asesores de MTS realizan un seminario de ocho horas durante el cual se analizan fuentes del enojo, técnicas para resolución de conflictos y políticas organizacionales. Después, se efectúan sesiones individuales con cada uno de los empleados, las cuales se enfocan en técnicas cognitivo-conductuales para que aprendan a manejar su enojo. La empresa externa cobra aproximadamente \$10,000 por el seminario y las sesiones individuales. Sin embargo, vale la pena el costo económico por los beneficios emocionales que reciben los participantes. “Lo que buscamos es que el personal aprenda a comunicarse mejor entre sí”, comenta Karen Borre, gerente de MTS.

A final de cuentas, todos ganan cuando la organización busca reducir tanto la experiencia como la expresión del enojo en el trabajo. El entorno laboral es menos amenazante y estresante para los empleados y los clientes. Los trabajadores suelen sentirse más seguros, y el empleado enfadado también recibe ayuda.

Fuentes: B. Carey, “The Benefits of Blowing Your Top”, *The New York Times*, 6 de julio de 2010, D1; R. Y. Cheung y I. J. Park, “Anger Suppression, Interdependent Self-Construct, and Depression among Asian American and European American College Students”, *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology* 16, núm. 4 (2010): 517-25; D. Geddes y L. T. Stickney, “The Trouble with Sanctions: Organizational Responses to Deviant Anger Displays at Work”, *Human Relations* 64, núm. 2 (2011): 201-30; J. Fairley, “Taking Control of Anger Management”, *Workforce Management* (octubre de 2010): 10; L. T. Stickney y D. Geddes, “Positive, Proactive, and Committed: The Surprising Connection Between Good Citizens and Expressed (vs. Suppressed) Anger at Work”, *Negotiation and Conflict Management Research* 7, núm. 4 (noviembre de 2014): 243-64; y J. Whalen, “Angry Outbursts Really Do Hurt Your Health, Doctors Find”, *The Wall Street Journal*, 24 de marzo de 2015, D1, D4.

REPASO DEL CAPÍTULO

PREGUNTAS DE REPASO

4-1 ¿Cuáles son las diferencias entre las emociones y los estados de ánimo?

4-2 ¿Cuáles son las fuentes de las emociones y de los estados de ánimo?

4-3 ¿Qué influencia tiene el trabajo emocional en los empleados?

4-4 ¿Qué es la teoría de los eventos afectivos?

4-5 ¿Qué es la inteligencia emocional?

4-6 ¿Cuáles son algunas técnicas de regulación emocional?

4-7 ¿De qué manera aplicaría los conceptos sobre las emociones y los estados de ánimo a cuestiones específicas del CO?

EJERCICIO La prueba de la felicidad

Los estudiantes comenzarán sacando una hoja de papel y anotando su respuesta correcta a cada una de las siguientes palabras. Indique en qué grado se ha sentido de esta manera durante la última semana, utilizando una escala que va de 1 a 5, donde:

1 = muy ligeramente 2 = un poco 3 = moderadamente 4 = bastante 5 = de manera extrema o en lo absoluto

Reactivos:

__interesado	__irritable	__afligido	__alerta	__emocionado
__avergonzado	__molesto	__inspirado	__fuerte	__ansioso
__culpable	__decidido	__asustado	__atento	__hostil
__nervioso	__entusiasmado	__activo	__orgullosos	__temeroso

Después, cada estudiante escribirá dos o tres oraciones acerca del recuerdo de una época en la que se sintió más feliz durante el último año. Deberá considerar lo siguiente: ¿Qué lo hizo sentirse feliz? ¿Cómo era la felicidad que sintió? ¿En qué lo hizo pensar el evento? ¿Cuánto duró el sentimiento de felicidad? Los alumnos pueden tomarse unos minutos para hablar entre sí acerca de sus recuerdos.

Luego, voltearán la hoja con las oraciones de felicidad y se calificarán por segunda vez en los reactivos anteriores, utilizando la misma escala. Cuando terminen, la clase estará preparada para analizar las siguientes preguntas:

4-8. Al observar sus puntuaciones iniciales, ¿qué nivel de felicidad indican sus respuestas que tuvo la semana pasada? ¿Fue una semana común para usted?

4-9. Al comparar sus dos puntuaciones, ¿cambió la segunda evaluación? ¿Sus puntuaciones aumentaron o disminuyeron? ¿Por qué cree que cambiarían?

4-10. Los reactivos de la evaluación corresponden a la prueba PANAS (Positive and Negative Affect Scale). Se ha demostrado que la escala de felicidad PANAS es un fuerte indicador de felicidad. ¿Cree que la prueba midió con precisión su nivel de felicidad? ¿Por qué?

DILEMA ÉTICO Minería de datos acerca de las emociones

¿Alguna vez le han dicho que es una persona que va con el corazón en la mano? Se trata de una expresión popular, pero evidentemente nadie observa su mano para leer sus emociones. Más bien tendemos a estudiar las expresiones faciales para “leer” las emociones. La mayoría de las personas piensa que son excelentes

para leer el rostro, pero son incapaces de explicar exactamente como hacen sus interpretaciones, y no saben si son precisas o no. ¿Qué tal si pudiéramos utilizar tecnología para saber lo que otra persona está sintiendo? ¿Sería ético hacerlo en el centro de trabajo y, luego, actuar a partir de nuestros hallazgos?

Por fortuna, la tecnología aún no permite hacer esto. La lectura del rostro es una ciencia compleja. Es probable que Paul Ekman, un reconocido psicólogo, sea el primer lector de rostros humanos en el mundo. Ha estudiado la interpretación de las emociones durante más de 40 años y elaboró un catálogo con más de 5,000 movimientos musculares y su contenido emocional. Incluso su trabajo dio origen a una serie de televisión llamada *Lie to Me*, donde los personajes principales analizaban microexpresiones (expresiones que ocurrían en fracciones de segundo) para ayudar en investigaciones corporativas y gubernamentales. Con el uso del Facial Coding System de Ekman, compañías de tecnología como Emotient Inc. han desarrollado algoritmos para equiparar microexpresiones con emociones. En la actualidad, estas organizaciones buscan patrones en las microexpresiones que sirvan para predecir el comportamiento.

Honda, P&G, Coca-Cola y Unilever han probado la tecnología para identificar las acciones ante nuevos productos, con resultados diversos. Por un lado, dado que las expresiones pueden cambiar de manera instantánea, es difícil distinguir cuáles emociones prevalecen. Por ejemplo, quien observa un comercial puede sonreír, fruncir el ceño y elevar sus cejas, todo en un lapso de 30 segundos, indicando a la vez expresividad, confusión y sorpresa. En segundo lugar, resulta difícil saber si una persona actuará a partir de esas emociones fugaces. En tercer lugar, la tecnología podría malinterpretar las emociones subyacentes o sus causas.

Las posibles aplicaciones de esta tecnología en el centro de trabajo incluyen la vigilancia, la evaluación de las reacciones ante anuncios de la empresa y la detección de mentiras. Se podrían colocar cámaras en cada sala de juntas, en los pasillos e incluso en las pantallas de las computadoras de cada empleado. La vigilancia de las emociones podría ser un evento anunciado, por ejemplo, cada lunes de 8 a 9 a.m., o un evento aleatorio. La vigilancia podría realizarse con el conocimiento de los empleados o sin él; por ejemplo, los datos sobre las reacciones emocionales de cada trabajador en una reunión en la que la compañía hace un anuncio podrían leerse e interpretarse mediante una cámara colocada en la pared.

Hasta ahora, parece que la aplicación más confiable en el centro de trabajo es el uso de la tecnología para detectar inconsistencias (mentiras). Incluso el pionero del reconocimiento facial de las emociones, Ekman, señaló lo siguiente: “No puedo controlar el uso [de esta tecnología]. Sólo puedo estar seguro de que lo que estoy ofreciendo es al menos la descripción precisa de cuando alguien está ocultando una emoción”.

Para cada uso existen aspectos y responsabilidades éticos, especialmente si un gerente decide actuar a partir de los hallazgos o inferir el comportamiento futuro del trabajador. El hecho de que la tecnología aún no haya evolucionado por completo para ser aplicada en el centro laboral brinda tiempo para el desarrollo de directrices éticas. Una de las principales preocupaciones éticas es la privacidad. “Considero que hay pocas cosas más invasivas que tratar de registrar las emociones de una persona en una base de datos”, comentó la defensora del derecho de privacidad, Ginger McCall. Si los gerentes utilizan esta tecnología para tomar decisiones acerca de los trabajadores, surgen preocupaciones éticas significativas. Por ejemplo, ¿qué ocurriría si un gerente se enterara por medio del software de que un empleado no está feliz y, por lo tanto, decidiera reasignarlo a otro puesto de trabajo, cuando en realidad el empleado se siente infeliz por motivos de su cónyuge? El antiguo detective estadounidense de contraterroismo Charles Lieberman aconseja que “se deben reconocer las limitaciones [de la tecnología]; ésta puede guiarlo en la dirección correcta, pero eso no es definitivo”.

Preguntas

- 4-11. ¿Cuáles cree que sean las mejores aplicaciones de la tecnología para la lectura de las emociones en el centro de trabajo?
- 4-12. ¿Cuáles son las implicaciones éticas de leer el contenido emocional de los rostros en el centro laboral?
- 4-13. Suponiendo que usted pudiera volverse hábil para detectar las verdaderas emociones de otras personas a través de sus expresiones faciales, ¿cree que sería una ventaja en su carrera? ¿Por qué?

Fuentes: Perfil de Paul Ekman, Being Human, <http://www.beinghuman.org/mind/paul-ekman>, consultado el 17 de abril de 2015; E. Dwoskin y E. M. Rusli, “The Technology That Unmasks Your Hidden Emotions”, *The Wall Street Journal*, 29 de enero de 2015, B1, B8; y D. Matsumoto y H. S. Hwang, “Reading Facial Expressions of Emotion”, *Psychological Science Agenda*, mayo de 2011, <http://www.apa.org/science/about/psa/2011/05/facial-expressions.aspx>.

CASO 1 Llorones

Como se ha visto en este capítulo, las emociones forman una parte inevitable del comportamiento de los individuos en el trabajo. Al mismo tiempo, es posible que las personas no se sientan cómodas al expresar todas sus emociones en el ámbito laboral. Quizás esto se deba a que la cultura empresarial y la etiqueta de negocios no se han ajustado adecuadamente para manejar las expresiones emocionales explícitas. Surgen entonces algunas preguntas: ¿Las organizaciones podrían volverse más inteligentes respecto del manejo emocional? ¿Alguna vez es adecuado gritar, reír o llorar en el lugar de trabajo?

Algunos individuos se muestran escépticos sobre las virtudes de expresiones emocionales en el lugar de trabajo. Las emociones son respuestas fisiológicas automáticas ante el ambiente y,

puede ser difícil controlarlas de manera adecuada. Una representante de servicios al cliente de 22 años de edad llamada Laura, quien participó en un estudio de caso, señaló que el miedo y el enojo se utilizaban de manera rutinaria como métodos para controlar a los empleados en su centro laboral, quienes resintieron profundamente esta manipulación y querían protestar. En otro caso, el director de una importante cadena de televisión acostumbraba gritar a los empleados cada vez que algo salía mal, favoreciendo así malos sentimientos y la falta de lealtad hacia la organización. Como Laura, los trabajadores de esta compañía se mostraban reacios a expresar sus verdaderas reacciones ante esos arranques emocionales, por temor a ser etiquetados como “débiles” o “ineficaces”. Las investigaciones indicaron que, mientras