

---

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

---

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

En las últimas dos décadas se han realizado avances sustanciales para entender la estructura y el funcionamiento de las emociones y la afectividad sobre la conducta humana y su impacto en el ambiente laboral. Por mucho tiempo las emociones fueron ignoradas dentro de este contexto bajo la premisa de que el ambiente de trabajo era visto como "un ambiente racional y frío" donde las emociones no tenían cabida. Esta visión se ha ido desvaneciendo poco a poco a medida que más investigaciones han ido demostrando como las emociones en el trabajo pueden ayudar a explicar importantes fenómenos tanto individuales como organizacionales. Específicamente en el ámbito laboral, las emociones han demostrado jugar un rol fundamental en aspectos tales como la satisfacción laboral, el funcionamiento grupal, liderazgo, violencia y acoso, y más recientemente el denominado trabajo emocional como característica intrínseca del puesto de trabajo y su influencia en la organización.

## DEFINICIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

## **EVALUACIÓN DE LAS EMOCIONES EN EL CONTEXTO LABORAL**

---

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

En cuanto a las multi-ítems se trata en general de listas de chequeo en las cuales se presenta una serie de adjetivos con los que los trabajadores/as chequen todas las emociones que puedan estar experimentando. Existen diversas escalas ya diseñadas, entre las más utilizadas y reportadas en la bibliografía se encuentran, la lista de adjetivos de los estados afectivos, la lista de adjetivos de afectos múltiples, y el inventario de afectos positivos y negativos entre otros.

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

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

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

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



Otra expresión emocional que tiene una posibilidad de ser medida, particularmente en el ambiente laboral o en grupos de trabajo, es la voz. Las personas en las organizaciones y en los grupos de trabajo están constantemente hablando y la voz contiene información sobre el estado emocional de quien habla. Con el uso de la tecnología se pueden realizar análisis acústicos en relación a la frecuencia, intensidad, tono, inflexiones, logrando diferenciar estados emocionales.

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

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

## INTERVENCIÓN PARA EL MANEJO DE EMOCIONES EN EL TRABAJO

---

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



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

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

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

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

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

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

1. Prevención primaria: modifica o elimina las fuentes de emociones negativas presentes en el ambiente laboral, orientándose hacia el cambio organizacional y se centra en una serie de actividades como rediseño de las tareas, horarios de trabajo flexibles, hacer participe al trabajador/a de su desarrollo de carrera, construir equipos de trabajo bien cohesionados, proveer de apoyo social y retroalimentación entre supervisores y compañeros, establecer políticas justas para los trabajadores/a, compartir las recompensas, analizar los roles laborales tanto como el establecimiento de metas y estimular la participación.

2. Prevención secundaria: se focaliza en el desarrollo de la autoconciencia y entrenamiento en habilidades y destrezas de los trabajadores/as y equipos de trabajo para lograr experimentar emociones más saludables minimizando las consecuencias negativas, incluye programas de promoción de la salud y cambios de estilo de vida.
3. Prevención terciaria consiste en programas específicos de tratamiento para recuperar al trabajador/a de los múltiples efectos que causan la experimentación constante de emociones negativas derivadas del entorno laboral.

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

---