

CONTROL DE EMOCIONES EN EL TRABAJO, EL JUEGO DE LOS
SENTIMIENTOS ORGANIZACIONALES

LUISA FERNANDA ÁNGEL MONTOYA
JOSE FERNANDO MONSALVE BURGOS

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

MEDELLIN

2015

CONTROL DE EMOCIONES EN EL TRABAJO, EL JUEGO DE LOS
SENTIMIENTOS ORGANIZACIONALES

LUISA FERNANDA ÁNGEL MONTOYA
JOSE FERNANDO MONSALVE BURGOS

Proyecto de grado presentado para optar al título de Especialista en Alta gerencia

Asesor

Álvaro De Jesús Botero Lopez

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

MEDELLIN

2015

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Medellín, 6 de julio de 2015

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	7
1. CONTROL DE EMOCIONES EN EL TRABAJO, EL JUEGO DE LOS SENTIMIENTOS ORGANIZACIONALES.....	9
1.2 EL TRABAJO EMOCIONAL.....	12
1.2.1 Supresión vs expresión:	12
1.2.2 Centrado en el yo vs centrado en el otro	13
1.2.3 Estatus del interlocutor:	13
1.2.4 Dimensión de la conducta:	13
1.3 DIFERENCIAS DE PERSONALIDAD.	15
1.3.1 La actitud neurótica	16
1.3.2 La extraversión	16
1.3.3 La franqueza	16
1.3.4 La afabilidad	16
1.3.5 La escrupulosidad	16
1.3.6 La vigilancia del propio comportamiento	17
1.3.7 Asumir riesgos y buscar emociones	17
1.3.8 El optimismo	17
1.4 INTELIGENCIA EMOCIONAL	18
1.4.1 Conocimiento de uno mismo	19
1.4.2 Autocontrol:	20
1.4.3 Sensibilidad social	20
1.4.4 Manejo de las relaciones	20
1.5 TEORÍAS SOBRE LAS EMOCIONES.	21
1.5.1 Teoría del Funcionalismo de Willian James	21

- 1.5.2 **Teoría psico-evolucionista de las emociones de Robert Plutchik**..... 21
 - 1.5.2.1 Alegría: 23
 - 1.5.2.2 Confianza:..... 24
 - 1.5.2.3 Miedo: 24
 - 1.5.2.4 Sorpresa 25
 - 1.5.2.5 Tristeza 26
 - 1.5.2.6 Rechazo 27
 - 1.5.2.7 Enojo 27
 - 1.5.2.8 Anticipación (Expectativa)..... 28
- 1.5.3 Teorías de las emociones con enfoque fisiológico 29
 - 1.5.3.1 Teoría de las emociones de James - Lange (1884 - 1885)..... 29
 - 1.5.3.2 Teoría de Cannon y Bard (1938) 32
 - 1.5.3.3 Teoría de los dos factores Schachter - Singer (1962)..... 33
- 2. **DESARROLLO DEL PROBLEMA**..... 37
 - 2.1 Cuáles son las emociones más comunes en los ambientes laborales? 37
 - 2.2 ¿De qué modo impactan las emociones la productividad de un empleado?..... 38
 - 2.3 ¿Cómo se pueden detectar las emociones? 38
- 3. **CONCLUSIONES**..... 45
- REFERENCIAS..... 46
- LISTA DE FIGURAS 48
- GLOSARIO..... 49

INTRODUCCIÓN

Día a día nos enfrentamos a emociones propias y ajenas, muchas veces hemos sentido o vivido cómo las emociones toman el control de nuestras acciones, o cómo personas en sus lugares de trabajo, se sienten incómodas, insatisfechas, tristes, alegres, motivadas, o simplemente pasan de la ira al entusiasmo, de la frustración a la satisfacción, entre otro sinfín de emociones, las cuales se manifiestan continuamente, estas emociones pueden hacer que el clima laboral sea agradable y placentero, o por el contrario, se puede convertir en un pesadilla, una de la cual sólo quieres despertar y que no se vuelva a repetir cuando cierres de nuevo los ojos.

Pero... ¿cómo se puede luchar contra algo que es igual desde hace más de 200 mil años?

Las emociones en el ser humano no han cambiado, simplemente se han ajustado a al ambiente en los que éste se desempeña diariamente, y uno de esos ambientes en los cuales pasamos gran parte de nuestro tiempo es el laboral. Un espacio en donde nos relacionamos e interactuamos con otros individuos y en los cuales debemos realizar actividades encaminadas a cumplir un objetivo o meta solicitada por la organización; muchas veces son nuestras emociones las culpables de nuestros aciertos o desaciertos en donde la rabia o la tranquilidad pueden ser el motor de la toma de decisiones correctas.

La clave está en aprender a identificar estas emisiones y en canalizarlas para que trabajen en nuestro beneficio, de modo que nos ayuden a controlar nuestro comportamiento y nuestro pensamiento buscando mejores resultados, además de los resultados de las personas que tenemos a cargo si fuese el caso, ya que cada uno de nosotros influye en el estado de ánimo de los demás para bien o para mal; algo que hacemos continuamente; somos portadores de un “virus social” que

genera reacción en los demás. Esto quiere decir que no sólo debemos aprender a controlar nuestras emociones, sino también a “manipular” las de los demás, siendo éste un método de protección ya que permite asegurar que las tareas asignadas sean las adecuadas y en el momento adecuado. Lo más importante es lograr que las personas se sientan bien como seres humanos, y trabajar para que puedan entender el poder que tienen sus emociones en sus acciones.

Es así pues que las emociones controladas y seleccionadas adecuadamente son el comienzo de una serie de reacciones que permiten alcanzar las metas planteadas de una manera estratégica y controlada.

1. CONTROL DE EMOCIONES EN EL TRABAJO, EL JUEGO DE LOS SENTIMIENTOS ORGANIZACIONALES.

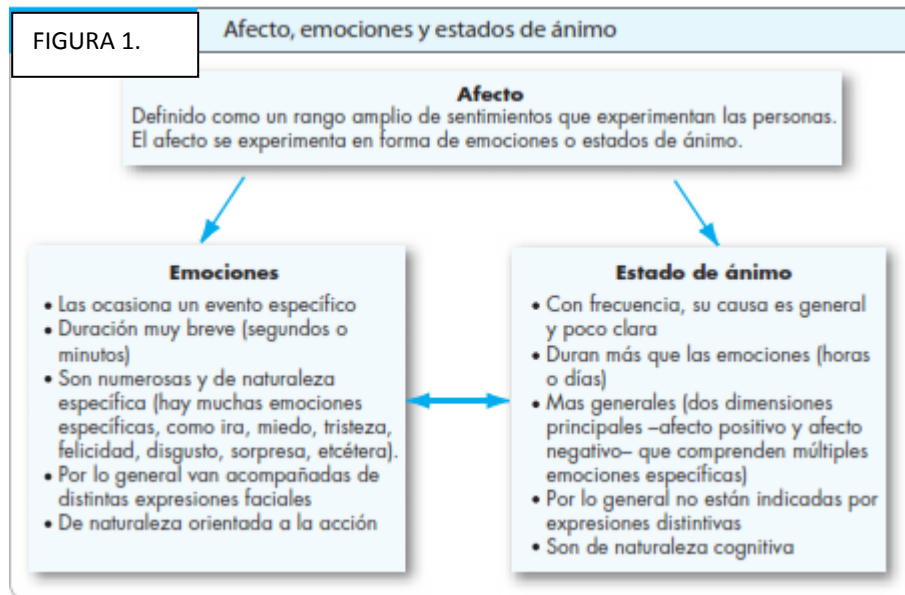
1.1 ¿QUÉ SON LAS EMOCIONES Y LOS ESTADOS DE ÁNIMO?

Stephen P. Robbins y Timothy A. Jude. (2009) exponen que los sentimientos que experimentan las personas, agrupan tanto a las emociones como a los estados de ánimo. Las emociones son sentimientos intensos que se dirigen a alguien o algo. Mientras que los estados de ánimo son sentimientos que suelen ser menos intensos que las emociones y que con frecuencia (pero no siempre) carecen de un estímulo contextual.

La mayoría de expertos creen que las emociones son más fugaces que los estados de ánimo. Por ejemplo, si alguien lo trata con descortesía usted se enojará. Ese sentimiento intenso de ira es probable que llegue y se vaya con rapidez, quizá en cuestión de segundos. Puede ser que cuando se encuentre de mal humor se pueda sentir mal por varias horas. (Robbins y Jude, 2009).

Tal como lo escriben los autores, las emociones son reacciones dirigidas a algo o alguien, mientras que los estados de ánimo no, estos son productos de las emociones cuando estas pierden la atención en lo que generó el sentimiento.

Ilustración 1 Afecto, emociones y estados de ánimo



Tal como se puede ver en la figura 1, las emociones son eventos cortos de gran magnitud los cuales van orientados a una acción, Mientras que los estados de ánimo son eventos de larga duración que se generan de manera residual por las emociones experimentadas.

Las emociones son información que dice muchas cosas de lo que está pasando alrededor, nos muestran cómo se sienten las personas y qué les sucede a éstas, este lenguaje no verbal bien interpretado, nos ayudará a asignar tareas y actividades en pro del bienestar del individuo. No obstante lo anterior, durante muchos años, las organizaciones han promovido la supresión emocional, es decir no mostramos las emociones intensas o aquellas que a las organizaciones no les parezcan apropiadas, tratamos de cambiar los sentimientos para que encajen en el patrón deseado. Se considera que la ira es la emoción que más se suprime en las organizaciones, pero en un estudio realizado en una empresa, la ira era la emoción más expresada, de hecho el estudio descubrió que el 53% de los empleados expresaban sus sentimientos de ira y la emoción que menos se

expresaba en el trabajo era la alegría, solo el 19% afirmaron que expresaban esta emoción en el puesto de trabajo. (Gibson, 1995)

Existen emociones positivas y negativas, las emociones positivas incrementan las capacidades creativas y de resolución, y cuando una persona experimenta una emoción agradable aparecen pensamientos constructivos, los cuales mejoran su productividad y la solución de los problemas de la vida diaria y laboral. *El Tiempo* p. 18/01/2015

Por otro lado, cuando se experimentan emociones negativas bajo control ayudan a mejorar el enfoque, permiten que las personas puedan concentrarse más en los detalles, a encontrar errores más eficientemente y a cambiar la forma de pensar.

Las emociones se manifiestan de formas distintas en cada individuo, pero todos los individuos tenemos emociones, por ejemplo una persona puede estar feliz porque le subieron el salario, pero puede a la misma vez tener rabia porque le acababan de chocar el vehículo, este sería el sentir de la mayoría de las personas, la única diferencia estaría en la forma que la persona puede experimentar la emoción.

Los estados de ánimo por el contrario nos dan un panorama de cómo el individuo está viendo o viviendo las cosas. Es fácil cambiar un estado de ánimo, ya que estos influyen directamente en el pensamiento por ejemplo: si tu jefe se encuentra de mal humor no le pedirías un aumento en ese momento ya que probablemente pueda decirte que no, eso nos indica ese estado de ánimo. Aristóteles dijo: "Cualquiera puede enfadarse, eso es algo muy sencillo. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y del modo correcto, eso, ciertamente, no resulta tan sencillo." (Aristoteles, 1978).

Los estados de ánimo y las emociones tienen un componente de característica personal: la mayor parte de las personas tiene tendencias innatas a experimentar ciertos estados de ánimo y emociones con más frecuencia que otros. (Robbins y Jude, 2009).

1.2 EL TRABAJO EMOCIONAL

Muchos de los problemas a los cuales nos enfrentamos diariamente tienen un fondo emocional, en nuestro trabajo esto no es una excepción, ya que “debemos inducir o suprimir emociones con el fin de mantener una apariencia externa que produce en otros el estado mental adecuado” estado mental apropiado” (Hochschild,1983; pp.7).

Mantener un ambiente laboral en el cual las emociones de los individuos se puedan identificar y canalizar previamente permite a la organización acercarse más al cumplimiento de sus metas y objetivos. Este control tiene lugar a distintos niveles ya que existe una variación muy marcada entre las dificultades y conflictos de un individuo a otro los cuales son necesarios conocer para ajustarse a los requisitos de un puesto de trabajo sin descartar aquellas situaciones que requieren una divergencia entre la experiencia y la expresión.

Además de los niveles implicados en el control de las emociones varios autores consideran necesario una caracterización más ajustada del trabajo emocional en la cual relacionan los siguientes criterios:

1.2.1 **Supresión vs expresión:** dependiendo del contenido de las normas de expresión y del estado emocional del individuo, el trabajo emocional puede identificarse bien con la creación, por medio de distintas estrategias, de una expresión emocional, o bien con la supresión de la expresión de

determinadas emociones (p. ej. atracción sexual hacia un paciente o repulsa por un cliente) (Hochschild, 1983; Schaubroeck y Jones, 2000).

1.2.2 **Centrado en el yo vs centrado en el otro:** aunque por definición el trabajo emocional va siempre dirigido a las emociones y estados mentales de otras personas, en ocasiones esta actuación es más directa (Pugliesi, 1999). Se debe diferenciar entre las situaciones en las cuales el individuo tiene un rol sumamente claro y de como debe ser su comportamiento, y aquellas situaciones en las cuales no es posible seguir el rol al pie de la letra y el individuo debe tomar una posición recogiendo la información que entrega la otra persona ante los comportamientos propios.

1.2.3 **Estatus del interlocutor:** Es necesario establecer un canal de comunicación regulado emocionalmente que facilite el alcance de los objetivos organizacionales “El trabajo emocional se produce también en las interacciones con los iguales, con los subordinados y con los superiores” (Denison y Sutton, 1990; Lively, 2000; Yanay y Shahar, 1998).

1.2.4 **Dimensión de la conducta:** para conseguir una determinada expresión emocional las personas pueden actuar sobre distintos aspectos de su conducta (Hochschild, 1983).

Todas las personas manifiestan diferencias individuales o variaciones en la forma que responde a una misma situación para distintos individuos solamente con base en sus características personales. Esta es una respuesta básica de una persona interactuando con su ambiente es decir muchas de las respuestas que damos son el resultado de las condiciones que existen en el ambiente laboral.

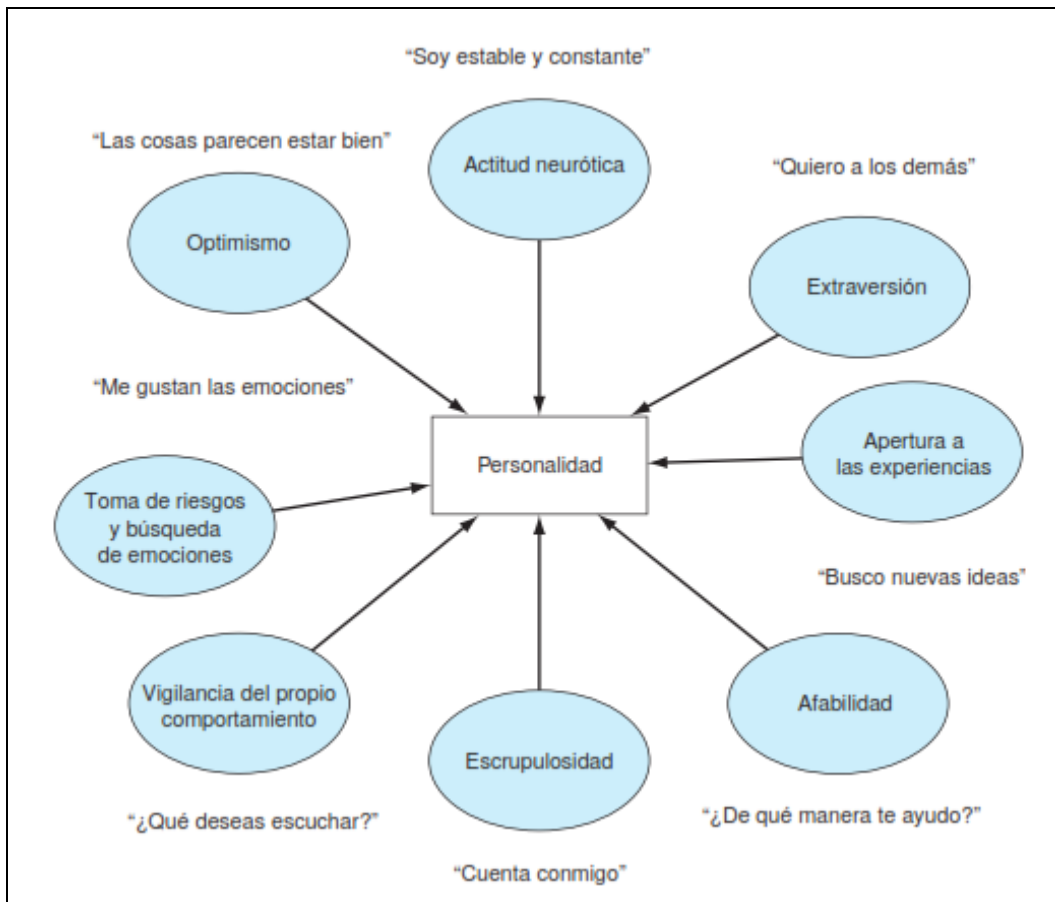
Las diferencias individuales impactan en la mayoría de los aspectos del comportamiento en el trabajo. Según DuBrin, Andrew J. (2008). existen 8 consecuencias de las diferencias individuales que tienen un gran impacto en el manejo de la gente:

- La Gente difiere en productividad.
- La gente difiere en habilidades y talentos.
- El grado en el que las personas desean participar y recibir la delegación de autoridad difieren entre una y otra.
- Las personas difieren en cuanto al estilo de liderazgo que prefieren y necesitan.
- No todas las personas tienen la misma necesidad de entrar en contacto con otras.
- Las personas difieren en cuanto al grado de compromiso y lealtad con la empresa.
- Las personas varían en su nivel de autoestima.
- La orientación a lograr resultados de alta calidad no es igual para toda la gente.

1.3 DIFERENCIAS DE PERSONALIDAD.

Según Andre J. DuBrin (2008), existen también 8 principales factores y rasgos de la personalidad que son: la actitud neurótica, la extraversión, la franqueza, la afabilidad, la escrupulosidad, la vigilancia del propio comportamiento, el asumir riesgos y buscar emociones y el optimismo. Estos tienen un efecto muy grande en el ámbito de las relaciones interpersonales y el desempeño en el trabajo. La mayoría de estos factores son heredados pero se pueden mejorar siempre y cuando la persona esté dispuesta a trabajar en ello, esforzarse en lograr una mejora significativa en su personalidad.

Ilustración 2. Ocho factores de la personalidad asociados a las habilidades interpersonales.



- 1.3.1 **La actitud neurótica** refleja inestabilidad emocional e identifica a la gente proclive a sufrir problemas psicológicos y a enfrentar las dificultades en formas improductivas. Los rasgos asociados con este factor de la personalidad incluyen estar ansioso, ser inseguro, enojarse, sentirse avergonzado, ser emotivo y preocuparse. Una persona poco neurótica, o con buena estabilidad emocional, es tranquila y confiada, y por lo general guarda el control.
- 1.3.2 **La extraversión** refleja la cantidad o intensidad de las interacciones sociales, la necesidad de estímulo social, la confianza en sí mismo y la competencia. Los rasgos que se asocian a la extraversión incluyen ser sociable, afable, asertivo, conversador y activo. A una persona sociable suele describirse como extrovertida, en tanto que a las personas introvertidas se les describe como reservadas, tímidas y calladas.
- 1.3.3 **La franqueza** refleja la búsqueda proactiva de la experiencia por el mero gusto de hacerlo. Los rasgos asociados con la franqueza comprenden ser creativo y culto, tener curiosidad intelectual, una mente abierta y sensibilidad artística. La gente con un bajo grado de este factor de la personalidad es práctica, con escasos intereses.
- 1.3.4 **La afabilidad** refleja la calidad de la propia orientación interpersonal. Los rasgos asociados con el factor de la afabilidad incluyen ser cortés, flexible, confiado, generoso y cooperador, saber perdonar, ser bondadoso y tolerante. En el otro extremo se encuentra la gente antipática, fría y hostil.
- 1.3.5 **La escrupulosidad** refleja organización, moderación, persistencia y motivación para alcanzar metas. Los rasgos asociados con la escrupulosidad incluyen trabajar de manera ardua, ser confiable, bien

organizado y cabal. La persona con poca escrupulosidad es perezosa, desorganizada y poco confiable.

- 1.3.6 **La vigilancia del propio comportamiento** se refiere al proceso de observar y controlar la manera como nos perciben los demás. Quienes vigilan muy bien su propio comportamiento son pragmáticos e incluso actores camaleónicos en los grupos sociales. A menudo dicen lo que los demás quieren escuchar. Quienes vigilan poco su propio comportamiento evitan situaciones que les exigen adaptarse a cuestiones externas. De este modo su comportamiento externo se adapta a sus valores internos. La poca vigilancia del propio comportamiento con frecuencia conduce a la inflexibilidad.
- 1.3.7 **Asumir riesgos y buscar emociones** se refieren a la tendencia de correr riesgos e ir en pos de sensaciones. Las personas que tienen una alta puntuación en estos rasgos de la personalidad buscan sensaciones que representen experiencias nuevas, intensas y complejas. Están dispuestas a correr riesgos por el simple hecho de tener estas experiencias. La búsqueda de enormes compensaciones y emociones diarias motiva a la gente que tiene una gran necesidad de correr riesgos y buscar emociones.
- 1.3.8 **El optimismo** se refiere a la tendencia a experimentar estados emocionales positivos y a creer que casi todas las actividades arrojarán resultados positivos. El otro extremo de la escala es el pesimismo, que es una tendencia a experimentar estados emocionales negativos y a creer que casi todas las actividades depararán resultados negativos. Asimismo, se habla del optimismo versus el pesimismo en términos más técnicos como la afectividad positiva versus la afectividad negativa, y se considera un rasgo muy importante de la personalidad. La tendencia de alguien hacia la

afectividad positiva (optimismo) versus la afectividad negativa (pesimismo) también tiene influencia en la satisfacción en el trabajo.

1.4 INTELIGENCIA EMOCIONAL.

Qué es la inteligencia emocional? A grandes rasgos podríamos decir que es la habilidad para tomar conciencia de las propias emociones y de las demás personas y la capacidad para regularlas para mejorar la convivencia entre los individuos. La conciencia emocional es el requisito para poder pasar a la regulación. La autorregulación emocional consiste en un difícil equilibrio entre la impulsividad y la represión. Ambos extremos pueden ser igualmente perjudiciales. También existe la regulación de las emociones de los demás, en el sentido de que el comportamiento de cada persona influye en las emociones de los demás y por tanto en su comportamiento.

Si pudiera establecerse una verdadera ciencia de las emociones, sería posible educar deliberada, consciente y determinadamente las más nobles y optimistas cualidades y extirpar las inferiores y pésimas, cuya tarea es hoy más bien propia de la esperanza religiosa y de la imaginación poética que de la sobria realidad de los hechos. Sin embargo, es indudable que las teorías y métodos de educación allegarían, aun inmediatamente, gran provecho de semejante ciencia. (Bhagavan dás, 1999, p. 8)

¿Cuál es la aplicación práctica de la ciencia de las emociones? ¿Qué intentos se han efectuado en este sentido? ¿Cómo puede utilizarse este conocimiento para mejorar la vida humana?

Lo anterior es una revolución en sí misma, pues conlleva la irrupción del aprendizaje social y emocional en nuestras vidas cotidianas.

Ahora más que nunca nos estamos dando cuenta de la necesidad de acabar de una vez por todas con el desdén sistemático hacia nuestras emociones básicas y universales.

Charles Darwin fue el autor de un tratado fascinante denominado “el origen de las especies”. Habló de la expresión de las emociones en los animales y en el hombre, un libro cuya tesis defiende la naturaleza innata de las emociones. En sus páginas el naturalista analiza cómo por medio de nuestra expresión facial y de nuestra gesticulación comunicamos lo que nos pasa por dentro a los demás. Por lo general, expresar nuestras emociones lo hacemos de manera instintiva: nadie nos ha enseñado a sonreír. (Charles Darwin, 1859)

Afortunadamente estamos descubriendo la prioridad que deberíamos otorgar al aprendizaje emocional. Algo que está constando la ciencia es la importancia de la gestión de estas emociones básicas y su prioridad frente a los contenidos académicos, aquí la clave reside en aprender a manejar las emociones y no reprimirlas.

“La inteligencia, sea emocional o de cualquier otro tipo, o es social o no es inteligente”.

Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie Mc-Kee (2001) encontraron cuatro factores claves para el estudio de la inteligencia emocional:

1.4.1 Conocimiento de uno mismo: La capacidad de entender su humor, emociones y necesidades, así como también el impacto que tienen sobre

los demás. La conciencia de uno mismo también incluye el uso de la intuición para tomar decisiones con las que puede vivir feliz. (Alguien que se conoce bien a sí mismo sabe si está presionando demasiado a los demás.)

- 1.4.2 **Autocontrol:** La capacidad de controlar las propias emociones y actuar con honestidad e integridad de una forma constante y aceptable. El grado adecuado de autocontrol ayuda a evitar que alguien haga berrinches cuando las actividades no salen como estaban planeadas. Los empleados eficientes no dejan que su mal humor ocasional arruine su día. Si no pueden superar su mal humor, comunican su problema a sus colegas y les dicen cuánto puede durar

- 1.4.3 **Sensibilidad social:** Incluye la empatía con los demás y la intuición acerca de los problemas laborales. Un líder de equipo con sensibilidad social, o empatía, podrá valorar si algún miembro del equipo posee el entusiasmo suficiente por un proyecto como para asignarlo a él. Otra faceta de la habilidad social es la capacidad de interpretar la comunicación no verbal, como los ceños fruncidos o las sonrisas.

- 1.4.4 **Manejo de las relaciones:** Comprende las habilidades interpersonales de poder comunicarse de manera clara y convincente, resolver los conflictos y construir fuertes lazos personales. Los empleados eficientes recurren a las habilidades del manejo de relaciones para difundir su entusiasmo y resolver desacuerdos, a menudo con amabilidad y buen humor.

1.5 TEORÍAS SOBRE LAS EMOCIONES.

A la fecha existen un sin número de teorías acerca de cómo se manifiestan las emociones, como se leen o como se interpretan sin embargo hemos querido relacionar en nuestro trabajo unas cuantas que nos ayudaran a entender mejor el fin del control de emociones:

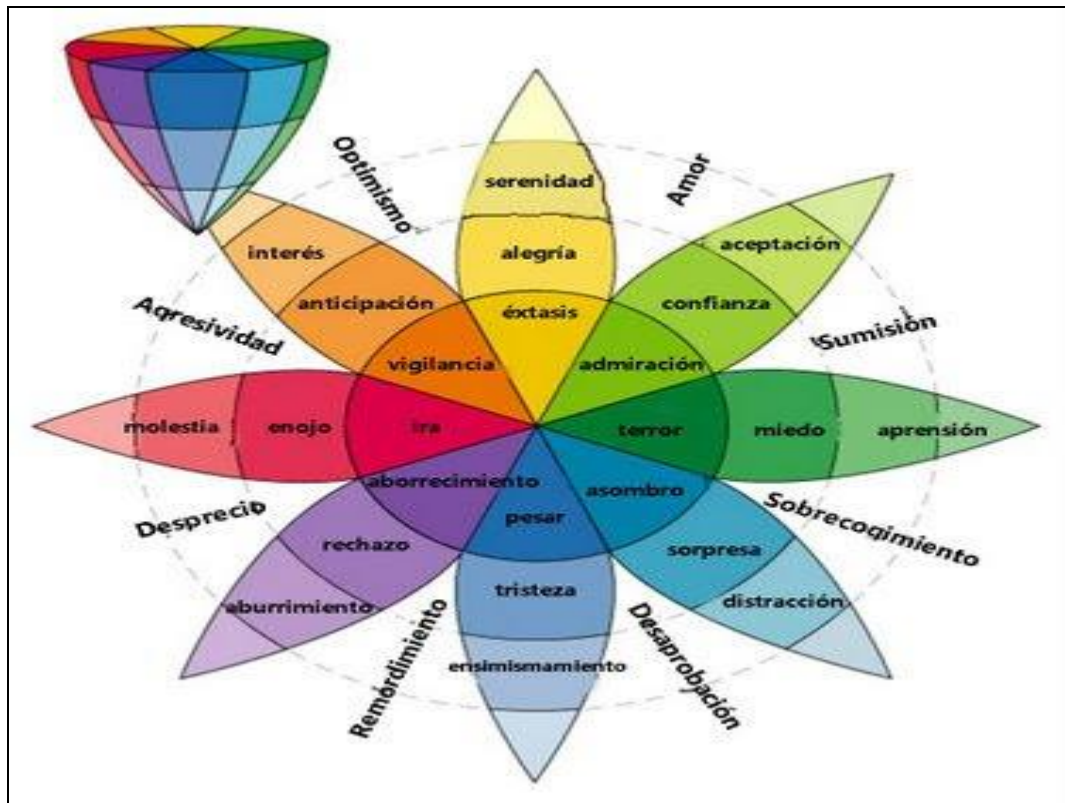
1.5.1 **Teoría del Funcionalismo de Willian James.**

Según Willian James (1930) Considera la vida mental y el comportamiento en términos de adaptación activa al ambiente por parte de la persona. El funcionalismo se basa en el empirismo, el estudio de la mente del ser humano, a las actitudes y el estudio para conocer el impacto dentro de la sociedad y cómo se modifican las funciones de la información. En esta esta corriente nos dice que la comunicación y la información son dos funciones que están ligadas, nos dice que es un intercambio de información que responde a una necesidad. afirmando que la comunicación favorece en el equilibrio de una social.

1.5.2 **Teoría psico-evolucionista de las emociones de Robert Plutchik.**

Según Robert Plutchik, (1980), Dijo que tanto los animales como los seres humanos experimentamos 8 clases de emociones básicas que facilitan la adaptación a los cambios de ambiente con propósitos específicos encaminados a la supervivencia de las especies. Plutchik, representó las emociones en la Rueda de las Emociones, donde cada emoción principal tiene su opuesta, resultando imposible sentir una emoción y su opuesta simultáneamente.

Ilustración 3. Rueda de las emociones de Plutchik



Las 8 emociones básicas que describe Plutchik son:

- Alegría
- Confianza
- Miedo
- Sorpresa
- Tristeza
- Aversión
- Enojo
- Anticipación

Cada una de estas emociones tiene un propósito específico: reproducción (alegría), afiliación (confianza), protección (miedo), orientación (sorpresa), reintegración (tristeza), rechazo (disgusto), destrucción (enojo) y exploración (anticipación). Ma. Rodríguez. (2012, Sep 19), La rueda de las emociones de R. Plutchik, <http://soberanamente.com/la-rueda-de-las-emociones-de-r-plutchik/>

Las cuales se describen de la siguiente forma:

1.5.2.1 Alegría:

Definición: es un sentimiento afectivo, de breve duración, que provoca sensación agradable. Se manifiesta por optimismo, triunfo y aumento de la energía.

Función Adaptativa: reproducción, mantener, repetir.

¿A qué me ayuda? Me permite mantener un humor estable y a recuperar lo perdido.

Emoción opuesta: TRISTEZA

Según su grado de intensidad: SERENIDAD → ALEGRÍA → ÉXTASIS.

Díadas primarias (que dan lugar a emociones secundarias):

ALEGRÍA – CONFIANZA = AMOR

ALEGRÍA – ANTICIPACIÓN → OPTIMISMO

Díadas secundarias (emociones menos frecuentes):

ALEGRÍA – MIEDO → CULPA

ALEGRÍA – ENOJO → ORGULLO

Díadas terciarias (aún menos frecuentes):

ALEGRÍA – SORPRESA → DELEITE

ALEGRÍA – RECHAZO → MORBOSIDAD

1.5.2.2 Confianza:

Definición: es aprender a vivir con nuestros errores y con los de los demás, con el pasado... poniendo por delante los aspectos positivos sobre los dolorosos.

Función Adaptativa: afiliación, apoyo mutuo.

¿A qué me ayuda? Facilita la participación en grupos, el tener amistades.

Emoción opuesta: RECHAZO

Según su grado de intensidad: ACEPTACIÓN → CONFIANZA → ADMIRACIÓN.

Díadas primarias (que dan lugar a emociones secundarias):

CONFIANZA – ALEGRÍA → AMOR

CONFIANZA – MIEDO → SUMISIÓN

Díadas secundarias (emociones menos frecuentes):

CONFIANZA – SORPRESA → CURIOSIDAD

CONFIANZA – ANTICIPACIÓN → FATALISMO

Díadas terciarias (aún menos frecuentes):

CONFIANZA – TRISTEZA → SENTIMENTALISMO

CONFINANZA – ENOJO → DOMINACIÓN

1.5.2.3 Miedo:

Definición: sentimiento de inquietud causado por un peligro real o imaginado.

Función Adaptativa: protección.

¿A qué me ayuda? Prepara al individuo para atacar o huir.

Emoción opuesta: ENOJO

Según su grado de intensidad: APRENSIÓN → MIEDO → TERROR ó PÁNICO

Díadas primarias (que dan lugar a emociones secundarias):

MIEDO – CONFIANZA → SUMISIÓN

MIEDO – SORPRESA → SOBRECOGIMIENTO o CONSTERNACIÓN

Díadas secundarias (emociones menos frecuentes):

MIEDO – ALEGRÍA → CULPA

MIEDO – TRISTEZA → DESESPERACIÓN

Díadas terciarias (aún menos frecuentes):

MIEDO – RECHAZO → VERGÜENZA

MIEDO – ANTICIPACIÓN → ANSIEDAD

1.5.2.4 Sorpresa

Definición: alteración emocional transitoria que causa una cosa no prevista, inesperada.

Función Adaptativa: orientación.

¿A qué me ayuda? Facilita los procesos de atención y las conductas exploratorias. Permite ganar tiempo para orientarse.

Emoción opuesta: ANTICIPACIÓN

Según su grado de intensidad: DISTRACCIÓN → SORPRESA → ASOMBRO

Díadas primarias (que dan lugar a emociones secundarias):

SORPRESA – MIEDO → SOBRECOGIMIENTO o CONSTERNACIÓN

SORPRESA – TRISTEZA → DESAPROBACIÓN

Díadas secundarias (emociones menos frecuentes):

SORPRESA – CONFIANZA → CURIOSIDAD

SORPRESA – RECHAZO → INCREDELIDAD o ESCEPTICISMO*

Díadas terciarias (aún menos frecuentes):

SORPRESA – ALEGRÍA → DELEITE

SORPRESA – ENOJO → INDIGNACIÓN

1.5.2.5 Tristeza

Definición: estado de aflicción en el que la persona siente abatimiento, normalmente producida por alguna contrariedad (la pérdida de algo/alguien querido).

Función Adaptativa: reintegración

¿A qué me ayuda? Permite asimilar eventos negativos y dañinos y continuar adelante.

Emoción opuesta: ALEGRÍA

Según su grado de intensidad: AISLAMIENTO → TRISTEZA → PESAR o DEPRESIÓN

Díadas primarias (que dan lugar a emociones secundarias):

TRISTEZA – SORPRESA → DESAPROBACIÓN

TRISTEZA – RECHAZO → REMORDIMIENTO

Díadas secundarias (emociones menos frecuentes):

TRISTEZA – MIEDO → DESESPERACIÓN

TRISTEZA – ENOJO → ENVIDIA

Díadas terciarias (aún menos frecuentes):

TRISTEZA – CONFIANZA → SENTIMENTALISMO

TRISTEZA – ANTICIPACIÓN → PESIMISMO

1.5.2.6 Rechazo

Definición: es la repugnancia producida por algo que resulta desagradable y aversivo.

Función Adaptativa: asco, protección (expulsión del veneno, incitando al vómito).

¿A qué me ayuda? Aleja al individuo de un estímulo que puede ser dañino, protección.

Emoción opuesta: CONFIANZA

Según su grado de intensidad: ABURRIMIENTO → RECHAZO → ABORRECIMIENTO o ASCO

Díadas primarias (que dan lugar a emociones secundarias):

RECHAZO – TRISTEZA → REMORDIMIENTO

RECHAZO – ENOJO → DESPRECIO

Díadas secundarias (emociones menos frecuentes):

RECHAZO – SORPRESA à INCREDELIDAD o ESCEPTICISMO*

RECHAZO – ANTICIPACIÓN → CINISMO

Díadas terciarias (aún menos frecuentes):

RECHAZO – MIEDO → VERGÜENZA

RECHAZO – ALEGRÍA → MORBOSIDAD

1.5.2.7 Enojo

Definición: sentimiento de enfado, fastidio.

Función Adaptativa: destrucción del peligro.

¿A qué me ayuda?: ayuda a aparentar fortalezas. Nos conduce a hablar. Conducta de ataque.

Emoción opuesta: MIEDO

Según su grado de intensidad: MOLESTIA → ENOJO → IRA

Díadas primarias (que dan lugar a emociones secundarias):

ENOJO – RECHAZO → DESPRECIO

ENOJO – ANTICIPACIÓN → AGRESIVIDAD

Díadas secundarias (emociones menos frecuentes):

ENOJO – TRISTEZA → ENVIDIA

ENOJO – ALEGRÍA → ORGULLO

Díadas terciarias (aún menos frecuentes):

ENOJO – SORPRESA → INDIGNACIÓN

ENOJO – CONFIANZA → DOMINACIÓN

1.5.2.8 Anticipación (Expectativa)

Definición: búsqueda de respuestas, recursos o alternativas para afrontar conflictos internos o externos.

Función Adaptativa: exploración.

¿A qué me ayuda? Lleva a la búsqueda de respuestas realistas, de soluciones alternativas, trazar mapas. Permite conocer nuevos territorios.

Emoción opuesta: SORPRESA

Según su grado de intensidad: INTERÉS → ANTICIPACIÓN → ALERTA

Díadas primarias (que dan lugar a emociones secundarias):

ANTICIPACIÓN – ENOJO → AGRESIVIDAD

ANTICIPACIÓN – ALEGRÍA → OPTIMISMO

Díadas secundarias (emociones menos frecuentes):

ANTICIPACIÓN – RECHAZO → CINISMO

ANTICIPACIÓN – CONFIANZA → FATALISMO

Díadas terciarias (aún menos frecuentes):

ANTICIPACIÓN – TRISTEZA → PESIMISMO

ANTICIPACIÓN – MIEDO → ANSIEDAD

Documentos con acceso en el *World Wide Web*: Ma. Rodríguez. (2012, Sep 19), La rueda de las emociones de R. Plutchik, <http://soberanamente.com/la-rueda-de-las-emociones-de-r-plutchik/>

1.5.3 Teorías de las emociones con enfoque fisiológico

Surgieron otras teorías con un enfoque fisiológico y con una estrecha relación entre emoción y cognición; donde las emociones son reacciones subjetivas al ambiente que van acompañadas de respuestas neuronales y hormonales que consideran reacciones que afectan nuestra manera de pensar y ser.

Para las teorías con enfoque fisiológico la experiencia de una emoción involucra tres componentes: fisiológico, verbal y conductual.

Sobre este modelo las teorías más destacadas son:

1.5.3.1 Teoría de las emociones de James - Lange (1884 - 1885)

Dos científicos que trabajaron al mismo tiempo, el psicólogo Carl Lange (1885), llegaron a puntos de vista tan parecidos, que podemos considerar sus contribuciones de forma conjunta. Esencialmente, ambos dudaron de la suposición tradicional de que primero se vive algún suceso (por ejemplo, que se nos acerque un ladrón), se siente acto seguido la emoción (el miedo) y luego experimentados las sensaciones fisiológicas relacionadas con esta emoción (el corazón late más deprisa, la respiración se acelera, las palmas de las manos sudan, ect.) y nos

comportamos de la manera que creemos más adecuada a la situación (luchamos, gritamos, nos desmayamos o corremos). Tanto James como Lange arguyeron a favor de una inversión de esta secuencia, es decir, que la base de las emociones deriva de nuestra percepción de las sensaciones fisiológicas, como los cambios en el ritmo cardíaco y la tensión arterial y las contracciones de los músculos viscerales y el esqueleto.

De acuerdo con esta teoría, cuando le insultan no se siente enfadado y luego experimenta los síntomas fisiológicos de la ira, sino al contrario, su corazón y respiración aumentan de velocidad y sus músculos se tensan, y entonces interpreta estos cambios corporales como “estoy enfadado”. Esta teoría sostiene que las respuestas fisiológicas son diferentes para cada emoción, lo cual no siempre es verdad. En suma, aunque la teoría posee cierto grado de validez, no oferta una explicación completa de la experiencia emocional.

La retroalimentación (“feedback”) de las respuestas fisiológicas no es necesaria para experimentar una emoción, aunque pueda ser importante. Tal como explicaré más adelante, Schachter y Singer (1962) demostraron como la retroalimentación de nuestras respuestas fisiológicas puede contribuir para producir una respuesta emocional más intensa.

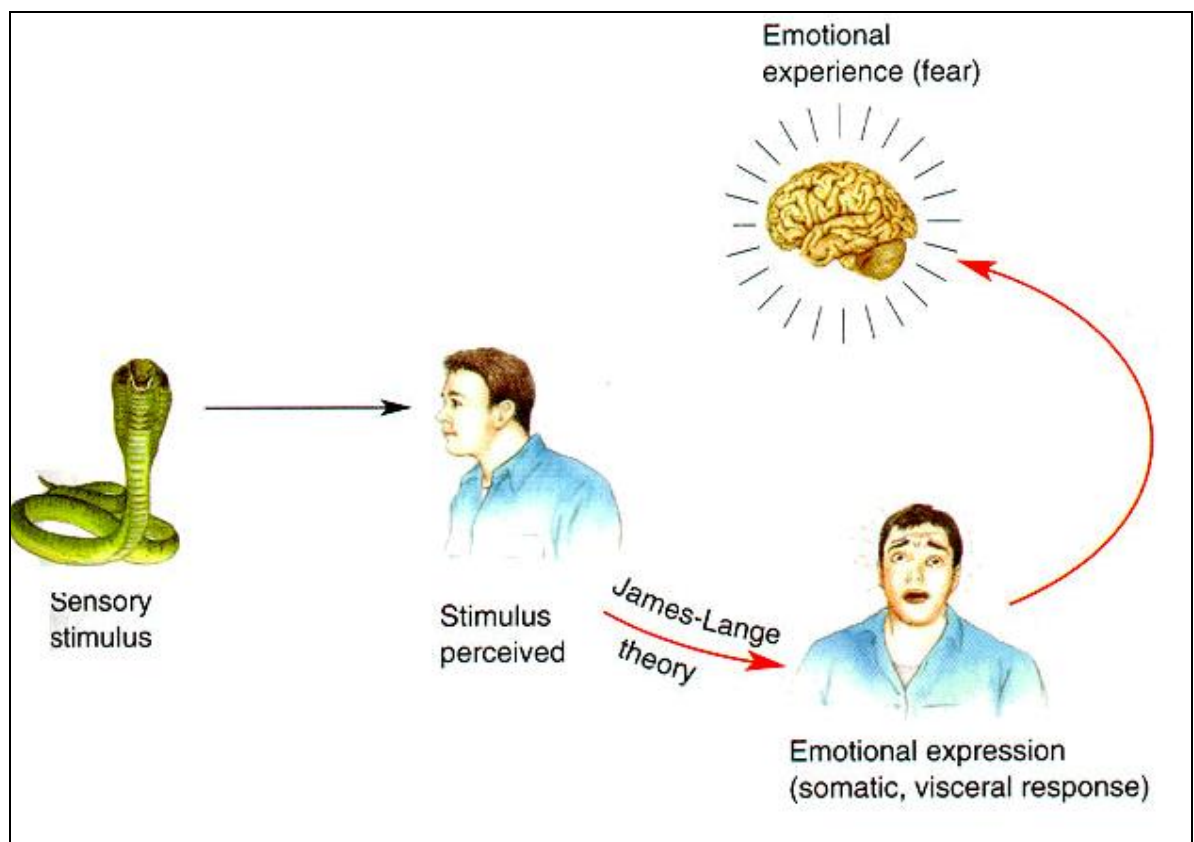
Indica que la Fisiología es la causa de la emoción, sostiene que los cambios corporales siguen directamente a la percepción del hecho excitante y que nuestra percepción de éstos mismos cambios tal como ocurren es la “emoción”.

Emociones como éxtasis, amor, ambición indignación, orgullo, son fruto del mismo sustrato anatómico del que surgen las sensaciones físicas del placer y el dolor. Para James los procesos mentales se justifican a través de sus correspondientes procesos físicos. El modo de pensar más natural sobre las emociones es que la percepción mental de cualquier hecho excita la aparición mental de la emoción y que este último estado de la mente origina la expresión física.

James diferencia dos tipos de emociones, unas más rudas que tienen manifestaciones corporales más intensas y otras emociones más sutiles cuyas reacciones corporales son menos intensas.

Es así pues como la teoría de la emoción de James representó en su tiempo un enorme avance al intentar una explicación fisiológica de las emociones, al indicar que las mismas, no surgen directamente de la percepción del objeto, sino que están implicadas importantes operaciones cerebrales como mediadoras de la emoción.

Ilustración 4. Teoría de las emociones de James - Lange



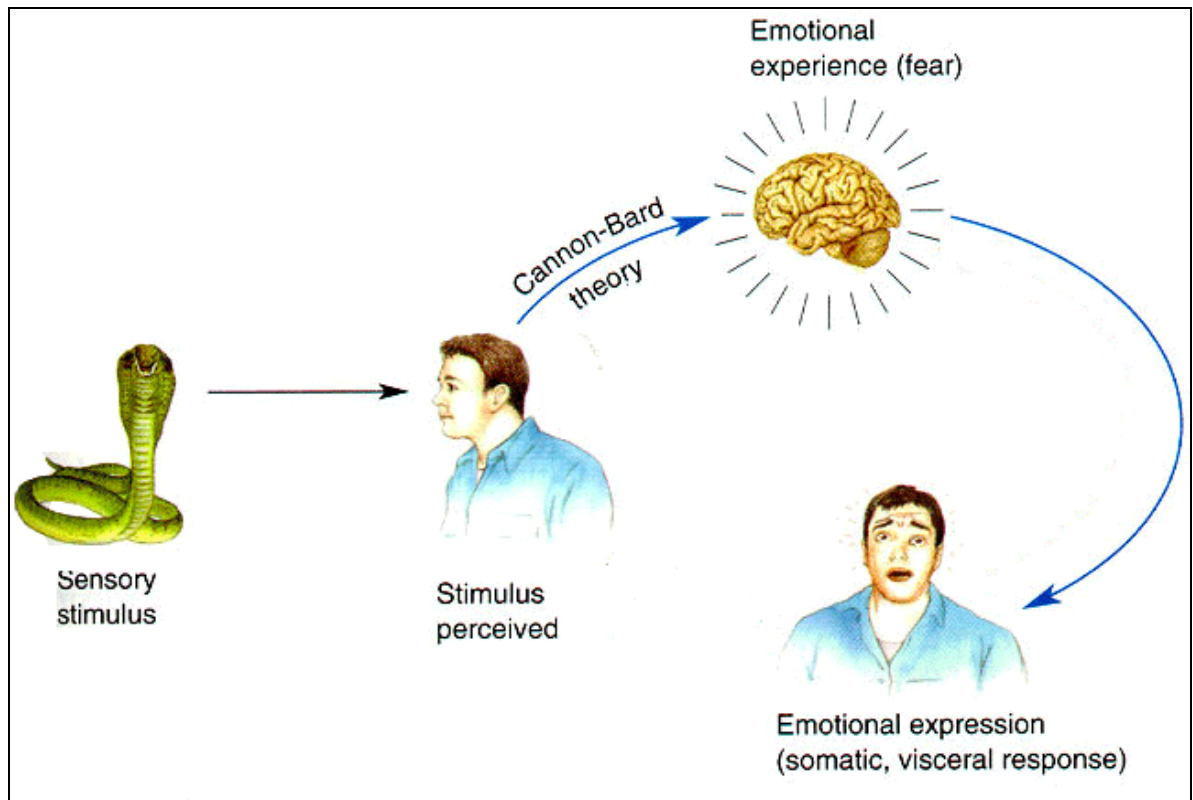
1.5.3.2 Teoría de Cannon y Bard (1938)

En 1927 Walter Cannon argumentó en contra de la posición de James-Lange, argumentación que fue luego ampliada por Philip Bard (1938). Mediante la investigación de laboratorio, mostraron que las reacciones fisiológicas que acompañan a diferentes emociones son las mismas en una emoción u otra. En otras palabras, cuando una persona está nerviosa, enfadada, tiene miedo o está enamorada, aumenta el ritmo cardíaco, la velocidad de la respiración y los músculos se tensan. Así, si dependiéramos únicamente de nuestras respuestas fisiológicas, no seríamos capaces de distinguir una emoción de otra. Afirmaron, además, que el individuo normalmente no es consciente de los cambios internos (como las contracciones de los órganos viscerales, por ejemplo de los riñones y el hígado) y que incluso los animales que por intervenciones quirúrgicas no fueron capaces de experimentar estas sensaciones fisiológicas manifestaron reacciones emocionales típicas. Propusieron que la experiencia emocional y la activación fisiológicas ocurren al mismo tiempo, no una detrás de otra.

¿De qué forma? De acuerdo con Cannon y Bard, cuando tropezamos con un ladrón, los impulsos nerviosos llevan esa información a dos lugares importantes del cerebro: la corteza, el área donde tienen lugar los procesos más sofisticados de pensamiento, le dice que el ladrón constituye una amenaza para su seguridad personal, y el darse cuenta de esto, este pensamiento, basta para producir el miedo. Al mismo tiempo, el tálamo produce diversos cambios fisiológicos inespecíficos (o sea, no son específicos de una emoción determinada, sino que se producen como respuesta a cualquier emoción). Nos referimos a estos cambios como la reacción de “estrés” o la reacción de “lucha o fuga”. Esta reacción le prepara para gastar energía y prevenir un daño potencial. Si más adelante descubre que la persona amenazadora no era un ladrón, sino sólo alguien que quería preguntarle algo, ambas áreas se calmarán: la corteza hará desaparecer sus sensaciones de miedo y el tálamo suspenderá la reacción fisiológica.

Esta teoría integró la investigación sobre el papel del tálamo en la emoción. Su mayor defecto residía en su incapacidad para reconocer la complejidad de las experiencias emocionales y el modo en que éstas pueden ser influidas por la forma en que el individuo interpreta el “feedback” fisiológico.

Ilustración 5. Teoría de las emociones de Cannon y Bard



1.5.3.3 Teoría de los dos factores Schachter - Singer (1962)

Esta teoría sostiene que la emoción es debida a la evaluación cognitiva del conocimiento y a la de la respuesta corporal. La persona nota los cambios fisiológicos, advierte lo que ocurre a su alrededor y denomina sus emociones de

acuerdo a ambos tipos de observaciones. La intensidad de la emoción está fundamentalmente determinada por los cambios fisiológicos.

La emoción surge por la acción conjunta de la activación fisiológica y de las cogniciones (pensamientos) que intentan detectar la causa de la activación. En resumen, la activación fisiológica induce un estado emocional, pero son las cogniciones las que indican qué emoción se experimenta. Cuando no hay una explicación para los cambios fisiológicos, respondemos ante los estímulos emocionales sintiendo las emociones correspondientes.

La opinión de que la emoción supone una actividad puramente cognitiva llegó a ser la explicación comúnmente aceptada hasta los años 60, cuando los innovadores psicólogos Stanley Schachter y Jerome Singer (1962) cuestionaron que las respuestas fisiológicas no tuvieran ninguna importancia.

Schachter y Singer dirigieron unos experimentos del mayor interés. Administraron a un grupo de individuos epinefrina, una hormona producida por la corteza de las glándulas suprarrenales y que produce una activación autonómica, aumento del ritmo cardíaco y de la tensión arterial. Luego los colocaron en situaciones que les inducían a sentirse contentos o tristes. Mientras tanto, habían dicho a la mitad de los individuos en cada una de las situaciones (contento/triste) que la inyección de tal sustancia causaría determinados efectos fisiológicos; la otra mitad no fueron informados de tales efectos.

En general, los resultados del experimento confirmaron la hipótesis de los investigadores. Los individuos que habían sido informados de los posibles efectos de la inyección no indicaron estar particularmente contentos o enfadados y se comportan en consecuencia. Por lo visto, atribuían su activación fisiológica a los efectos de la sustancia, mientras los individuos que no sabían nada sobre los efectos de ésta, notaron su activación, intentaron encontrar una explicación y concluyeron que debería estar causada por una emoción. Al buscar una emoción

“disponible”, encontraron la explicación a mano y ajustaron su emoción a la situación en cuestión.

Aunque investigadores posteriores no han apoyado por completo la teoría de Schachter y Singer, sí han confirmado algunos aspectos. Por ejemplo, parece seguro que el incremento de la activación (que puede producir la inyección de una sustancia como la epinefrina, el ejercicio físico o hallarse en una situación que produce miedo) puede intensificar una emoción que ya existe (Reisenzein, 1983).

Se ha encontrado considerable apoyo a las conclusiones de Schachter y Singer sobre el aumento de las reacciones emocionales cuando se experimentan aumentos en la activación que no se pueden atribuir a ninguna otra fuente. En cambio, la investigación posterior no ha apoyado su conclusión de una disminución de los niveles de activación conduzca automáticamente a una reducción de la intensidad emocional (Reisenzein, 1983). En otras palabras, la activación puede aumentar la intensidad de la emoción, pero no la causa necesariamente.

Ilustración 6. Teoría de los dos factores Schachter - Singer



De las teorías posteriores sobre las emociones podemos concluir que aquellas que están basando su enfoque en lo fisiológico no han tenido mayor aceptación que la que tuvieron desde 1884 hasta 1962.

2. DESARROLLO DEL PROBLEMA

2.1 Cuáles son las emociones más comunes en los ambientes laborales?

Después de analizar las teorías planteadas anteriormente, encontramos que sin importar el entorno el hombre es un ser que busca adaptarse al medio en el que se encuentra y sobrevivir en este, aquí encontramos las emociones básicas o primarias las cuales son innatas en los seres y que en un entorno laboral se manifiestan más continuamente son:

Alegría: La alegría da origen a soluciones más novedosas y creativas, nos permite ir más allá buscando nuevos caminos y generar ideas

Miedo: Nos hace detenernos a pensar en lo que podría pasar si hacemos algo o pasa algo, esto nos hace ser más precavidos.

Tristeza: Se manifiesta cuando no alcanzamos nuestras metas o cuando nos quitan algo que valoramos, la tristeza integra los grupos y crea lazos.

Ira: Se manifiesta cuando nos sentimos atropellados o por causas injustas, esta emoción nos permite enfocarnos y concentrar nuestra energía en una amenaza inminente.

Sorpresa: Cuando las cosas no se desarrollan según lo planeado nos concentramos en resolver el nuevo problema de la mejor manera, en la naturaleza esta emoción tiene la función de reorientarnos

2.2 ¿De qué modo impactan las emociones la productividad de un empleado?

En una organización las emociones bien direccionadas permiten mejorar la toma de decisiones, la creatividad, el liderazgo, solucionar problemas personales, la negociación y el servicio al cliente entre otros.

Las emociones positivas ayudan a tomar decisiones asertivas, ya que se mejora la capacidad de los individuos de encontrar soluciones en menor tiempo, se producen más ideas y se tiende a encontrar soluciones creativas a los problemas, es por esto que mantener a los empleados felices mejora la productividad y reduce el número de accidentes.

2.3 ¿Cómo se pueden detectar las emociones?

La dualidad hombre – emoción es básica para entender este apartado de la investigación. Uno y otro están ligados íntimamente.

No es posible separarlo porque se trata de una característica innata en el ser humano. Por ello, muchos han sido los estudios y esfuerzos realizados para determinar qué y cómo se provocan las distintas emociones. Se trata de un objetivo muy complejo pero de gran utilidad para la comprensión del individuo en su totalidad. Conocer las reacciones tanto físicas como internas de cada emoción constituye un logro inigualable, por ello, varios fueron los psicólogos e investigadores que se avocaron a estudiar la detección de emociones.

Un punto de partida claro, lo son las reacciones orgánicas, de ellas echaron mano varios investigadores para entender y detectar las emociones, son muchos los parámetros físicos que pueden hacer notar la presencia de una emoción, tales como la piel, distribución de la sangre, ritmo del corazón, respiración, respuesta

pupilar, secreción salival y movilidad gastrointestinal, entre respecto, es necesario mencionar las aportaciones hechas por Cannon y Bard (1928), quienes pusieron especial atención a la corteza cerebral y el hipotálamo, concluyendo que es precisamente en estas esferas donde se encuentra el control de las emociones. Realizaron experimentos en perros y gatos. A aquellos que se les quitaba la corteza presentaban un umbral de irritabilidad más bajo. A partir de esto, dedujeron que las emociones se encuentran controladas por estos aditamentos orgánicos: “Cuando la parte del cerebro que tiene que ver con la regulación de la actividad simpática, que es el hipotálamo, era extirpada (...) la conducta emocional desaparecía por completo (Whitaker, 1987, p. 501).

Complementando estas pruebas, se encuentra la creación del electroencefalógrafo (EEG), que permite percibir ciertas variaciones en impulsos eléctricos de quien experimenta alguna situación en particular.

Así, hay distintas características para cada emoción: “El EEG es un instrumento muy sensible que mide los pequeñísimos impulsos eléctricos descargados comúnmente por las neuronas del cerebro.

Cuando el individuo experimenta emoción, estas descargas cambian, en este orden de ideas, surgieron otras teorías como la de Lindsley y la bifactorial, todas ellas centradas en los aspectos fisiológicos. Las discrepancias surgieron cuando se caviló sobre la siguiente cuestión: si bien es cierto que hay factores biológicos que regulan las emociones, el cuadro completo no se da con la misma intensidad cuando no existe una situación que, psicológicamente, produzca la emoción.

Otro aporte, fue el realizado por Carroll Izard con su sistema de codificación discriminativo de los movimientos faciales, el cual se centra en la cara y la apariencia de la misma. A partir de ella, se deduce la emoción.

Las aportaciones de Cowie (Martín, 2006), son un ejemplo claro de esto. Él pretende elaborar las llamadas “representaciones continuas”, consistentes en la ubicación de la emoción en coordenadas. Con esto se pueden ubicar las emociones básicas: “Otra alternativa es el empleo de representaciones continuas. En este caso se asume que el dominio de estados emocionales corresponde a unas coordenadas en un espacio con un número pequeño de dimensiones. A partir de esta idea es posible derivar una representación simple y capaz de capturar un amplio rango de emociones. Dicha representación se denomina espacio de activación-evaluación

Además, se ha desarrollado un algoritmo para la evaluación del contenido emocional de un estímulo obtenido a partir de un discurso. En el campo facial, se ha avanzado notablemente, ya que no se queda simplemente en la captura estática del individuo después de exponerse a una situación determinada. Por el contrario, ahora se toma en cuenta la expresión del rostro en conjunto y seriado. Es decir, se graba a la persona y se analiza la consecución de sus movimientos. Básicamente, los sistemas utilizados para esto son tres: aproximaciones basadas en el flujo óptico, rastreo de características y aproximaciones basadas en el alineamiento del modelo. La primera se centra en el movimiento de los ojos y la boca; se utilizan plantillas de movimientos y se equiparan a lo que el individuo expresa durante la entrevista. La segunda, utiliza como base las características relevantes que la persona muestre durante la escena. Finalmente la tercera, es a partir de un sistema de tercera dimensión que detecta los movimientos y la orientación de los objetos.

Desde el punto de vista de la voz, es necesario considerar las cuestiones fonéticas y sintácticas, es decir, qué se dice y cómo se dice: mayor o menor volumen, entonación especial, etc.

Por otro lado, existen sistemas basados en tecnologías de voz, los cuales nos permiten, mediante un buen reconocimiento y selección de metodologías apropiadas, detectar diversas emociones que nos lleven a solucionar problemas cotidianos y nos aporten información para la innovación de nuevas tecnologías. No obstante, la voz no es el único medio que nos puede proporcionar datos interesantes. El FACS o Sistema de Codificación de Acciones Facial está diseñado para la detección de cambios en las expresiones faciales, ya sea notorias, o que ocurren en milésimas de segundos, como lo son las micro expresiones, que pueden ocurrir de forma individual o conjuntamente con otras. Este Sistema fue desarrollado por Ekman y Friesen en 1978, quienes asociaron movimientos en la cara con movimientos musculares estableciendo ciertas variables. Así mismo, afirman que las expresiones de emociones específicas corresponden a expresiones faciales prototipo (Moreno, 2006). En base a constantes observaciones de grabaciones enfocadas en las expresiones faciales de las personas, es como se pudo establecer, gracias a observadores entrenados que las analizaron en cámara lenta, una codificación manual y única de las posibles expresiones que podían ser identificadas en la mayoría de las personas. A estas codificaciones identificadas se les llama action units y se denotan por las siglas en inglés AU. El Sistema FACS consta de 44 Au's. A continuación mostraremos una tabla algunas de ellas:

Ilustración 7. Sistema de Codificación de Acciones Facial








AU	Descripción	Imagen
1	Inner Brow Raiser	
2	Outer Brow Raiser	
4	Brow Lowerer	
5	Upper Lid Raiser	
6	Cheek Raiser	
7	Lid Tightener	
9	Nose Wrinkler	

Tabla 3.3 – FACS: Facial Action Coding System

Las unidades de acción pueden codificarse simétrica o asimétricamente. La combinación de Au's , puede producir diferentes expresiones de emociones. Lo que sucede es que se suma una con otra y nos da una Au resultante que representa una expresión específica.

De esta forma se puede deducir que ciertas expresiones o emociones son derivadas de otras y debido a esto, es como se ha podido reconocer la existencia de emociones básicas como hemos mencionado.

Para xx el autor del libro “El directivo emocionalmente inteligente” el ingrediente esencial es la conciencia.

Todo comienza con la conciencia. Se debe pensar en cómo nos sentimos. ¿Estamos lo suficientemente conscientes de nuestros sentimientos? Es importante leer las expresiones faciales e identificar las emociones asociadas. Después de todo, las emociones son un sistema de señales que contienen información: si no captamos la señal, no obtenemos la información. En el nivel más bajo, si no somos capaces de distinguir entre rabia y felicidad, no podremos distinguir un amigo de un enemigo. Por tanto, es importante saber identificar la emoción que se está sintiendo y la que están sintiendo los demás. Las emociones expresadas y las verdaderas emociones difieren entre sí. Cuando somos capaces de leer entre las líneas, logramos distinguir las verdaderas emociones de aquellas expresadas. Estas últimas también contienen información de valor: son lo que la gente quiere que creamos de ellas. Pero en el fondo, la realidad puede ser muy diferente.

Se debe tomar en cuenta tres elementos que nos pueden ayudar a determinar el verdadero estado emocional de una persona:

- Expresión facial.
- Expresión corporal.
- Voz (tono, ritmo, etc.).

Para leer las emociones ajenas, es preciso unir todos los datos. Primero, debemos estar conscientes de nuestras propias emociones. Luego, procesaremos lo que dicen los demás: palabras utilizadas, tono de voz. Debemos tomar en cuenta la información no verbal: postura, gestos, expresiones faciales. Tratar de notar cualquier discrepancia entre las palabras, el tono y la expresión, pero no sacar conclusiones apresuradamente. Utilizar palabras como “me parece que estás...”, para darle la oportunidad al otro de confirmar nuestras sospechas acerca de sus

sentimientos. Es posible también confirmar nuestras impresiones con otro observador. Los líderes deben crear confianza y establecer relaciones: ambas dependen de las emociones. Los gerentes emocionalmente inteligentes aprenden a usar sus emociones con el fin de motivar equipos. Se debe tratar de aprender a utilizar las emociones en beneficio propio y ajeno. Una falta de emociones puede limitar nuestro pensamiento. Las ideas innovadoras generalmente se siguen de dificultades emocionales. En vez de rechazar las emociones y asumir que son contraproducentes, se deben acoger como una parte más de su proceso de pensamiento

3. CONCLUSIONES

- Las emociones influyen directamente en el desempeño laboral de las personas, y estas aparecen en consecuencia al ambiente laboral en el que se mueven.
- Dependiendo del grado de inteligencia emocional del individuo, este puede canalizar las emociones haciéndolas parte de su día y potenciándolas evitando así que interfieran directamente con su trabajo.
- La selección de líderes con alto control emocional permite a las organizaciones tener equipos de trabajos efectivos y eficientes y enfocados a lograr los objetivos organizacionales. Además, un líder que es capaz de comunicarse asertivamente fomenta valores de convivencia y una buena interacción humana puede lograr un respeto por los valores organizacionales.
- Es evidente que las personas emocionalmente motivadas trabajan más y entregan mejores resultados sin importar el cargo en el que se desempeñen.
- Un manejo adecuado de las emociones une la parte humana y la parte laboral logrando sentimientos de seguridad, confianza que mejoran de manera significativa el clima organizacional.
- Cuando no se tiene control de las emociones, y la organización no está atenta a los cambios, el clima laboral puede verse afectado debido a que una emoción se transmite de la misma forma que un virus, impregnando de manera negativa y contraproducente a otros miembros de la organización con sensaciones creadas por el incorrecto direccionamiento de las emociones

REFERENCIAS

DuBrin, Andrew J. (2008). *Relaciones humanas: comportamiento humano en el trabajo*. Novena edición. México: Editorial Pearson Educación.

Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie Mc-Kee, "Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance", *Harvard Business Review*, diciembre, 2001, pp. 42-51

CARUSO, David y SALOVEY, Peter (2005). *El directivo emocionalmente inteligente*. Madrid: Algaba, pp. 65 – 142

A. Grandey, "Emotions Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor", *Journal of Occupational Health Psychology* 5, no. 1 (2000), pp. 95-110.

R. Cropanzano, D. E. Rupp y Z. S. Byrne, "The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2003, pp. 160-169.

A. Erez y A. M. Isen, "The Influence of Positive Affect on the Components of Expectancy Motivation", *Journal of Applied Psychology* 87, no. 6 (2002), pp. 1055-1067.

D. Zapf y M. Holz, "On the Positive and Negative Effects of Emotion Work in Organizations", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15, no. 1 (2006), pp. 1-28.

ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A. Comportamiento organizacional. Decimotercera edición, capítulo 8, Pearson Educación, México, 2009. pp. 282-315.

LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1 Afecto, emociones y estados de animo	10
Ilustración 2. Ocho factores de la personalidad asociados a las habilidades interpersonales.	15
Ilustración 3. Rueda de las emociones de Plutchik.....	22
Ilustración 4. Teoría de las emociones de James - Lange.....	31
Ilustración 5. Teoría de las emociones de Cannon y Bard.....	33
Ilustración 6. Teoría de los dos factores Schachter - Singer.....	35
Ilustración 7. Sistema de Codificación de Acciones Facial	42

GLOSARIO