



*Consultora de Ciencias de la Información*

*Buenos Aires*

*Argentina*

**Serie**

**DOCUMENTOS DE TRABAJO**

Área: Gestión

**Cómo interactúan las emociones en el mercado laboral**

**Mg. Patricia Allendez Sullivan**

**Agosto 2017**

**N° 066**

ISSN 1852 - 6411

Copyright Consultora de Ciencias de la Información

Editor: Patricia Allendez Sullivan. Asistente Editorial: Analía Bedrosian

Allendez Sullivan, Patricia

Cómo interactúan las emociones en el mercado laboral. Buenos Aires:  
Consultora de Ciencias de la Información, 2017.

ISSN 1852 – 6411

1. Emociones. 2. Inteligencia emocional. 3. Competencia emocional. 4. Trabajo emocional  
I. Título

## Resumen

En este trabajo vamos a centrarnos en las emociones según diferentes facetas. Y como las mismas nos ayudan o no a ser seleccionados para un nuevo puesto laboral. Tenemos que entender que hoy en día han cambiado las pautas laborales y además de la experticia que el candidato seguramente adquirió durante sus años académicos se le pedirá también que pueda trabajar en equipo y sea empático con sus compañeros y usuarios. Por ese motivo nos pareció que este trabajo puede ser de ayuda para nuestros colegas.

*"Los grandes líderes son personas muy movilizadoras, personas que despiertan nuestro entusiasmo y alientan lo mejor que hay en nosotros. Cuando tratamos de explicar su especial habilidad apelamos a nociones como la planificación, la previsión o el poder de las ideas, pero la realidad es mucho más sencilla: los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones."*

*Daniel Goleman (2002)*

## Introducción

Las reglas del mercado laboral han cambiado. En las entrevistas laborales los reclutadores no sólo juzgan nuestros conocimientos, formación académica, experiencia, efectividad en puestos de trabajo anteriores, sino que también se interesan por nuestra forma de relacionarnos.

Como dice Goleman (2010):

“Se trata de un criterio que se aplica cada vez con mayor frecuencia y que acabará determinando quién será contratado y quién no, quién será despedido y quién conservará su trabajo, quién será relegado al

mismo puesto durante años y, por último, quién terminará siendo ascendido”

El criterio de selección de personal, entonces, no sólo se centra en nuestras habilidades profesionales sino también en cualidades personales como iniciativa, empatía, adaptabilidad o la capacidad de persuasión.

En una época en la que el concepto de estabilidad laboral ha variado y en el que el concepto de trabajo es reemplazado como dice Goleman (2010) por el de *habilidades portátiles* estas son las cualidades que determinarán nuestra permanencia en el trabajo y la posible inclusión en otras instituciones. De ahí la enorme importancia en que podamos ser flexibles, proactivos, abiertos a nuevas ideas, es lo que nos permite introducir el concepto de *inteligencia emocional*, tan valorada en el momento de postular a un nuevo empleo.

La inteligencia emocional es una variable de la personalidad que describe la *capacidad de percibir, entender y gestionar información emocional propia y ajena*. El reconocimiento del papel que juega esta capacidad en los razonamientos y en la toma de decisiones complementa el modelo tradicional basado únicamente en el cociente intelectual (IQ) con la introducción de un cociente emocional (EQ).

Según Goleman (2005), intervienen cinco factores:

- Conocer las emociones propias y las de los demás
- Gestionar las emociones propias
- Automotivarse
- Relacionarse adecuadamente con las personas

Además, la inteligencia emocional puede ayudar a:

- Motivar a los equipos

- Mejorar la comunicación
- Reducir los conflictos interpersonales

Por eso las instituciones valoran contar con equipos de trabajo que presenten un *clima emocionalmente inteligente* ya que permite que aflore el talento y la creatividad subyacentes. Sus integrantes no se autocensuran, no temen la reacción del grupo a sus ideas, en definitiva, no buscan la atribución personalista del éxito sino que piensan en el equipo como instancia generadora de ideas y decisiones

## **Las emociones**

Durante mucho tiempo no se le ha dado la importancia que realmente tienen a las emociones; siempre prevalece el aspecto racional, aunque las emociones suelen modificar a la racionalidad.

Podemos decir que la emoción es un *estado afectivo que experimentamos, una reacción subjetiva al ambiente que se acompaña por cambios orgánicos y que son influenciables por la experiencia.*

Toda experiencia de una emoción involucra un conjunto de cogniciones, creencias y actitudes en relación al entorno que nos lleva a valorar una situación concreta y que influyen en la forma en que la percibimos.

Los individuos, de acuerdo a sus experiencias experimentan una emoción de una forma particular.

Existen seis categorías básicas de emociones.

- **MIEDO:** Anticipación de una amenaza o peligro que produce ansiedad, incertidumbre, inseguridad.

- **SORPRESA:** Sobresalto, asombro, desconcierto. Es muy transitoria. Puede dar una aproximación cognitiva para saber qué pasa.
- **AVERSIÓN:** Disgusto, asco, solemos alejarnos del objeto que nos produce aversión.
- **IRA:** Rabia, enojo, resentimiento, furia, irritabilidad.
- **ALEGRÍA:** Diversión, euforia, gratificación, contentos, da una sensación de bienestar, de seguridad.
- **TRISTEZA:** Pena, soledad, pesimismo.

Cada uno de ellas cumple distintas funciones, lo podemos observar en el siguiente cuadro:



Las emociones tienen diferentes componentes que es lo que el otro puede ver como:

- Expresiones faciales.



- Acciones y gestos.
- Distancia entre personas.
- Componentes no lingüísticos de la expresión verbal (comunicación no verbal).

Así como otros componentes fisiológicos involuntarios como:

- Temblor.
- Sonrojarse
- Sudoración
- Respiración agitada
- Dilatación pupilar
- Aumento del ritmo cardíaco

Podemos decir, entonces, que las emociones son las sensaciones y sentimientos que tiene un individuo cuando se relaciona con otros y con su entorno.

### **La competencia emocional**

Hay muchísimas definiciones de competencia, vamos a mencionar un par: Lévy-Leboyer, (1997).

“Comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente, en situaciones test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos”

Le Boterf, (2001)

“Competencia es un saber actuar validado. Saber movilizar, saber combinar, saber transferir recursos (conocimientos, capacidades. ..) individuales y de red en una situación profesional compleja y con vistas a una finalidad”

Valverde, (2001)

“La capacidad de desarrollar con eficacia una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para conseguir los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos de los trabajadores como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surgen durante el ejercicio del trabajo.”

Echeverría, (2005)

“La competencia discrimina el saber necesario para afrontar determinadas situaciones y ser capaz de enfrentarse a las mismas. Es decir, saber movilizar conocimientos y cualidades, para hacer frente a los problemas derivados del ejercicio de la profesión”.

De acuerdo a lo que nos dicen los autores podemos definir las competencias como la *capacidad de movilizar adecuadamente el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para realizar actividades diversas con un cierto nivel de calidad y eficacia.*

Ahora vamos a centrarnos en la competencia emocional, teniendo en cuenta que algunos autores prefieren hablar de competencias socio-emocional, y otros las denominan competencias emocionales o socio-emocionales.



La competencia emocional incluye diversos procesos y provoca una variedad de consecuencias.

Salovey y Sluyter (1997) identifican cinco dimensiones básicas en las competencias emocionales: cooperación, asertividad, responsabilidad, empatía, autocontrol. Estas dimensiones se solapan con el concepto de inteligencia emocional, tal como lo define Goleman (1995), dividido en cinco dominios -autoconciencia emocional, manejo de las emociones, automotivación, empatía y habilidades sociales- que a su vez incluían la existencia de veinticinco competencias.

Goleman, Boyatzis y Mckee (2002), proponen tan solo cuatro dominios: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones, y dieciocho competencias. Este proceso nos permite considerar que a medida que la ciencia nos proporcione mayores conocimientos la conceptualización de la competencia emocional avanzará necesariamente hacia una mayor concreción.

<b>Dominios de la inteligencia emocional y competencias asociadas</b>	
<b>COMPETENCIA PERSONAL</b>	<b>COMPETENCIA SOCIAL</b>
<b>CONCIENCIA DE SÍ MISMO</b> - Conciencia emocional de uno mismo. - Valoración adecuada de uno mismo. - Confianza en uno mismo.  <b>AUTOGESTIÓN</b> - Autocontrol emocional. - Transparencia. - Adaptabilidad. - Logro. - Iniciativa. - Optimismo.	<b>CONCIENCIA SOCIAL</b> - Empatía. - Conciencia de la organización. - Servicio.  <b>GESTIÓN DE LAS RELACIONES</b> - Liderazgo inspirado. - Influencia. - Desarrollo de los demás. - Catalizar el cambio. - Gestión de los conflictos. - Establecer vínculos. - Trabajo en equipo y colaboración.

Competencias asociadas a la inteligencia emocional en Goleman, Boyatzis y Mckee (2002, 72-73)

Para Saarni (2000) la competencia emocional se relaciona con la demostración de autoeficacia al expresar emociones en las transacciones sociales. Este autor define la *autoeficacia* como la capacidad y las habilidades que tiene el individuo para lograr los objetivos deseados. Para que haya autoeficacia se requiere conocimiento de las propias emociones y capacidad para regularlas hacia los resultados deseados. A su vez, los resultados deseados dependen de los principios morales que uno tiene. Así, el carácter moral y los valores éticos influyen en las respuestas emocionales de cara a promover la integridad personal. La competencia emocional madura debería reflejar una sabiduría que conlleva los valores éticos significativos de la propia cultura.

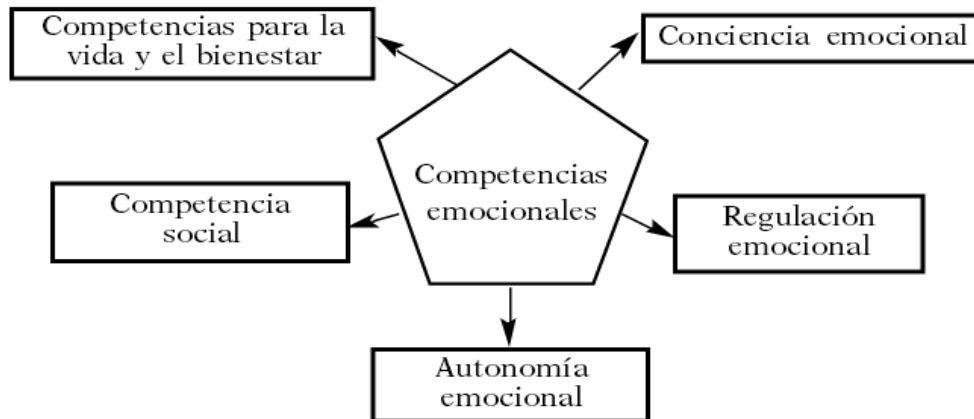
Saarni (1997; 2000) presenta el siguiente listado de habilidades de la competencia emocional.

- *Conciencia del propio estado emocional*: incluye la posibilidad de estar experimentando emociones múltiples. A niveles de mayor madurez, conciencia de que uno puede no ser consciente de los propios sentimientos debido a inatención selectiva o dinámicas inconscientes.
- *Habilidad para discernir las habilidades de otros individuos*: en base a claves situacionales y expresivas que tienen un cierto grado de consenso cultural para el significado emocional.
- *Habilidad para utilizar el vocabulario emocional y términos expresivos*: habitualmente disponibles en una cultura. A niveles de mayor madurez, la habilidad de captar manifestaciones culturales (“cultural scripts”) que relacionan la emoción con roles sociales.
- *Capacidad empática*: para implicarse empáticamente en las experiencias emocionales de los demás.

- *Habilidad de comprensión*: para comprender que el estado emocional interno no necesita corresponder con la expresión externa, tanto en uno mismo como en los demás. En niveles de mayor madurez, comprensión de que la propia expresión emocional puede impactar en otros, y tener esto en cuenta en la forma presentarse a sí mismo.
- *Habilidad para afrontar emociones negativas*: mediante la utilización de estrategias de autocontrol que regulen la intensidad y la duración de tal estado emocional.
- *Conciencia de que la estructura y naturaleza de las relaciones*: vienen en parte definidas por: a) el grado de inmediatez emocional o sinceridad expresiva; y b) el grado de reciprocidad o simetría en la relación. De esta forma, la intimidad madura viene en parte definida por el compartir emociones sinceras, mientras que una relación padre-hijo puede compartir emociones sinceras de forma asimétrica.
- *Capacidad de autoeficacia emocional*: el individuo se ve a sí mismo que siente, por encima de todo, como se quiere sentir. Es decir, la autoeficacia emocional significa que uno acepta su propia experiencia emocional, tanto si es única y excéntrica como si es culturalmente convencional, y esta aceptación está de acuerdo con las creencias del individuo sobre lo que constituye un balance emocional deseable. En esencia, uno vive de acuerdo con su “teoría personal sobre las emociones” cuando demuestra autoeficacia emocional que está en consonancia con los propios valores morales.

Entendemos que las competencias emocionales son un aspecto importante de un profesional efectivo y responsable; su dominio potencia una mejor adaptación al contexto y favorece afrontar circunstancias de la vida con mayores probabilidades de éxito. Entre los aspectos que se ven favorecidos por las

competencias emocionales están los procesos de aprendizaje, las relaciones interpersonales, la solución de problemas, la consecución y mantenimiento de un puesto de trabajo, etc. Podemos agruparlas en cinco bloques: conciencia emocional, regulación emocional, autonomía personal, inteligencia interpersonal y habilidades de vida y bienestar.



El interés por las consecuencias de la competencia emocional en la dimensión laboral ha reclamado el interés de investigadores, formadores, empresarios y técnicos en desarrollo de recursos humanos a partir de los últimos años del siglo XX.

En este sentido la American Society for Training and Development ha constatado como la competencia emocional afecta de forma significativa, en múltiples aspectos, a la práctica profesional.

De acuerdo a diversas investigaciones relacionadas con esta temática podemos decir que invertir en el desarrollo de competencias emocionales de los profesionales tiene consecuencias altamente positivas en muchas circunstancias, ya que permite resolver con delicadeza situaciones que se plantean en el equipo de trabajo, contribuyen a mejorar la relación con los

usuarios, a afrontar las críticas de los jefes a perseverar en la tarea hasta completarla, a enfrentar los retos que nos plantean y en cambio un bajo nivel de competencia emocional mina el desarrollo y el éxito del individuo y de la organización.

## **El trabajo emocional o control de las emociones**

Hochschild en 1983 acuñó el concepto de *trabajo emocional* al observar el trabajo que realizaban las azafatas durante el vuelo con los pasajeros. La interacción que en este trabajo y en otros de características similares lo llevo a enunciar el siguiente concepto: *el trabajo emocional se define como el control de los sentimientos para crear manifestaciones corporales y faciales observables públicamente.*

El trabajo emocional se caracteriza por:

- Ocurre en interacciones cara a cara o voz a voz
- Las emociones son mostradas para influir en las emociones, actitudes y conductas de las personas.
- Se produce en aquellos trabajos relacionados con personas, es decir en el sector servicios.
- Es una tarea secundaria que la mayoría de las veces sirve para facilitar el trabajo.
- Toda interacción social sigue ciertas reglas, para cada situación existen emociones más apropiadas.

Ashforth y Humphrey (1993) lo definen como la acción de expresar la emoción apropiada (aquella que prescriben las normas de expresión).

Mientras que Zapf (2002), señala que son procesos psicológicos y acciones que permiten al individuo alcanzar alguno de los objetivos que le asigna la organización.

Por su parte, Martínez-Iñigo (2001), opina que son todos aquellos procesos psicológicos y conductas conscientes y/o automáticas que se derivan de la existencia de normas organizacionales sobre la expresión emocional o sobre ambas, que regulan las distintas interacciones implicadas en el desempeño de un puesto y que pretenden facilitar la consecución de objetivos organizacionales sobre la expresión emocional asociados con el logro de otros objetivos, operativos y/o simbólicos de mayor orden.

Existen varias estrategias para controlar las emociones en el trabajo. Algunos autores como Erikson y Ritter (2001), Diefendorff, Croyle y Gosserand (2005), señalan tres estrategias fundamentales a tener en cuenta:

- a. Regulación emocional automática o emociones sentidas de forma natural (NE). A veces las emociones requeridas se experimentan de forma espontánea y genuina. Se dan en *modo automático*; por ejemplo una referencista actúa a nivel consciente. Así se produce la llamada *armonía emocional* que consiste en la concordancia entre la emoción sentida y la esperada por la organización.
- b. Actuación superficial (SA). Esto ocurre cuando el empleado controla los aspectos visibles de las emociones que pueden ser detectados durante la interacción con otro individuo (compañero de trabajo, jefe, usuario). Lo que provoca una *disonancia emocional* entre los sentimientos internos y la expresión externa que persiste durante la interacción.
- c. Actuación profunda (DA). Ocurre cuando se intenta influir para realizar correctamente el rol que se espera que cumpla el empleado. Para poder lograrlo el individuo acude a imágenes y recuerdos para inducir cierta emoción (ej. pensar en un usuario difícil como si fuera un niño, que no es responsable de su conducta y actuar en consecuencia).

Este trabajo sobre las emociones también trae consecuencias en la salud del profesional. Así menciona Gracia y Martínez (2004), los siguientes parámetros a tener en cuenta:

- *Frecuencia*: la frecuencia de emociones no sentidas repercute en la salud psicosocial y pueden provocar alineación y fatiga.
- *Duración*: cuanto más extenso es el tiempo empleado en controlar la emoción se producen más consecuencias negativas.
- *Tipo de emoción*: es diferente suprimir emociones negativas que manifestar emociones positivas no sentidas. Ambas producen síntomas físicos pero los que expresan emociones positivas y se sienten comprometidos con la institución sufren efectos negativos que si el compromiso es bajo o nulo. Lo cierto es que si se experimentan emociones positivas naturales se mejora la salud laboral. No obstante, hay que tener en cuenta que espera la institución de su empleado en relación a la manifestación de sus emociones, relacionadas también con el tipo de puesto que desempeña.
- *Características del puesto*: las características situacionales de un determinado puesto de trabajo, determinan el manejo de las emociones de una forma adecuada o no apropiada.

## **Conclusiones**

No estamos exentos de sentir emociones en el trabajo. De modo que los estados de ánimo forman parte del día a día de los profesionales como un instrumento positivo. Para alcanzar este estado debemos desarrollar una inteligencia emocional adecuada.

Aquí interviene el trabajo emocional, el cual, siempre será un requisito indispensable para desempeñar puestos de trabajo que supongan relación interpersonal. Por lo tanto, es previsible que cada día sea más importante

tenerlo en cuenta. De cara a prevenir posibles implicaciones negativas sobre la salud de los trabajadores. La solución más factible es desarrollar estrategias mediante las cuales se puedan reducir las consecuencias negativas del trabajo emocional y fomentar las positivas, favoreciendo la promoción de la salud integral y la calidad de vida laboral de los trabajadores. Por ello, primeramente existe la necesidad de fomentar los estudios dirigidos a conocer las características y consecuencias de este constructo de naturaleza tan reciente y; sobretodo, encontrar el consenso dentro la comunidad científica.

Es importante evaluar el impacto emocional del trabajo en cada profesional y estructurar la asignación de puestos teniendo en cuenta, además de las capacidades técnicas y sociales, la inteligencia emocional de cada profesional. Para desarrollar un trabajo óptimo las instituciones tienen que incorporar a su cultura organizacional ambientes positivos y emocionalmente estables.

Recordamos, entonces, que los reclutadores utilizarán diversas técnicas para comprobar las reacciones de los postulantes y así poder seleccionar al que resulte controlar sus emociones de una forma sana y positiva.

## **Bibliografía**

Ashforth, B. E., y Humphrey, R. H. (1995). "Emotion in the Workplace: A Reappraisal". En: *Human Relations*, 48, 2, 97-125.

Diefendorff, Croyle y Gosserand, (2005). "The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies". En: *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.

Echeverría, B. (2005). *Competencia de acción de los profesionales de la orientación*. Madrid: Esic Editorial



Erickson, R., y Ritter, C., (2001). "Emotional Labor, Burnout and Inauthenticity. Does Gender Matter?" En: *Social Psychology Quarterly*. 64, 2, 146-163.

Goleman, Daniel. (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona: Kairós.

Goleman, D. (2010). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.

Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Plaza y Janés.

Gracia, E.; Martínez, I. (2004). El control de emociones en el trabajo: una revisión teórica del trabajo emocional. En: Jornades de Foment de la Investigació, Universitat Jaume. Disponible en:

[http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/78950/forum\\_2004\\_14.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/78950/forum_2004_14.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart. The Commercialization of Human Feeling*. Los Ángeles, CA: University of California Press.

Le Boterf, G. (1994). *De la compétence*. París: Les Éditions d'Organisation.

Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000

Lévy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.

Martínez-Iñigo, D. (2002). Evolución del concepto de Trabajo Emocional: dimensiones antecedentes y consecuencias. Una revisión teórica. *Revista de psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17, 131-153.

Saarni, C. (2000). Emotional Competence. A Developmental Perspective. En: Bar On, R. y J. D. A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence. Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace*. San Francisco, Ca: Jossey-Bass, 68-91.

Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). "Emotional intelligence". En: *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.

Salovey, P., y Sluyter, D. J. (1997). *Emotional Development and Emotional Intelligence. Educational Implications*. Nueva York: Basic Books

Valverde, O. (Coord.) (2001). *El enfoque de la competencia laboral*. Montevideo: Departamento de Publicaciones de Cinterfor / OIT.

Zapf, D (2002). "Emotion Work and Psychological Well-being". En: A review of the Literature and some Conceptual Considerations. *Human Resource Management Review*.