

FICHA TÉCNICA

AUTORES: GARROSA, Eva, MORENO, Bernardo, BOADA, Mar y BLANCO, Luis Manuel.

TÍTULO: Emociones positivas y bienestar Laboral.

FUENTE: *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, nº 74, pág. 22, septiembre 2010.

RESUMEN: David McClelland descubrió que los trabajadores con un desempeño laboral sobresaliente, no sólo demuestran un talento singular como, por ejemplo la iniciativa y creatividad, sino que también presentan habilidades como la conciencia de uno mismo, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. Los autores de este artículo demuestran que las emociones positivas proporcionan resultados favorables en el trabajo a través de un proceso que conlleva, al menos, tres elementos: 1) las emociones positivas tienen efectos deseables con respecto a la actividad en la tarea, la persistencia y el funcionamiento cognitivo; 2) las personas con emociones positivas se benefician más de las acciones de los otros al verse influidos por ellos y 3) se producen más conductas altruistas y de cooperación con los otros. Todo ello derivaría en unos resultados favorables en el lugar del trabajo.

DESCRIPTORES:

- Salud Laboral
- Inteligencia Emocional
- Emociones
- Bienestar

Emociones positivas y bienestar Laboral

Las emociones son una parte muy importante del bienestar laboral. Influyen en el clima laboral positivo, en la calidad del trabajo que se realiza y en el servicio prestado. Los autores demuestran que las emociones positivas tienen una influencia importante sobre la motivación, creatividad y rendimiento en la tarea del empleado, características que David McClelland descubrió en los trabajadores con un desempeño laboral sobresaliente.

Eva Garrosa, Bernardo Moreno, Mar Boada y Luis Manuel Blanco, Universidad Autónoma de Madrid.



Las emociones que sienten los trabajadores influyen en las actitudes y en las conductas de los compañeros, usuarios, etc.; concretamente, este tema ha sido considerado como el núcleo o la esencia del trabajo emocional (Brucks, 1998). Las personas en el trabajo que experimentan emociones positivas (simpatía, cordialidad, etc.) influyen positivamente en las emociones de los demás y los contagian de estos sentimientos positivos, igualmente estos se transmiten a los usuarios/clientes. Hatfield *et al.* (1994) sugiere que el contagio tiene lugar porque la gente tiende a sincronizar las expresiones faciales y los gestos, los movimientos y la postura que ellos toman al interactuar, dirigiendo de esta manera la experiencia emocional de la otra persona. Por ejemplo, el sentido del humor entre compañeros puede favorecer la cooperación y el trabajo en equipo. El componente de la risa y el uso del humor pueden ser un importante factor de protección que influye en cómo el trabajador afronta las distintas situaciones en su jornada laboral, y cómo se maneja ante el estrés y la ansiedad. Y el usuario/cliente percibe de manera directa estos sentimientos, lo que se traduce directamente en la satisfacción con el servicio.

Desde esta perspectiva, las emociones son una parte muy importante del bienestar laboral, ya que son necesarias para fomentar la salud en las organizaciones, influyendo en el clima laboral positivo, en la calidad del trabajo que se realiza y en el servicio prestado. Las emociones positivas tienen una influencia importante sobre la motivación, creatividad y rendimiento en la tarea del empleado (Isen, 2002). Además, los profesionales se benefician de sus emociones ya que éstas influirán de manera importante en la organización y en las relaciones interpersonales. Igualmente, es importante que el profesional sea sensible a las emociones de los clientes/usuarios y compañeros.

En relación a las consecuencias de las emociones positivas, Barbara Fredrickson (2002) ha desarrollado la teoría de ampliación y construcción de las emociones positivas, que contribuyen al crecimiento y el desarrollo de la persona. Mientras que las emociones negativas, como la ira o la ansiedad, limitan el repertorio pensamiento-acción de la persona, las emociones positivas amplían este repertorio, ofreciendo la oportunidad de desarrollar recursos personales duraderos, que a su vez, ofrecen la posibilidad de

Un nivel óptimo de estimulación laboral puede generar en el trabajador emociones positivas, oportunidad de satisfacción, de investigación y de desarrollo de capacidades, apoyo social y una sensación de identidad

crecimiento personal mediante la creación de espirales positivas o adaptativas de emoción, cognición y acción. Por ejemplo, la alegría genera un clima laboral positivo, fortalece las redes sociales de apoyo, el trabajo en equipo, la creatividad y la resolución creativa de todos los problemas laborales, la productividad y el bienestar del trabajador (Figura 1, página 24).

Las personas con estados de ánimos positivos o que reciben una retroalimentación de éxito en tareas laborales, se sienten satisfechas. En los trabajos satisfactorios hay una buena correspondencia entre la persona y el entorno. Las emociones positivas son una fuente de información que nos indica que las cosas van en la dirección apropiada, y esto inevitablemente influirá en la toma de decisiones que tenga lugar en el contexto laboral del individuo (King, 2006). Un nivel óptimo de estimulación laboral puede generar en el trabajador emociones positivas, oportunidad de satisfacción, de investigación y de desarrollo de capacidades, apoyo social y una sensación de identidad y propósito.

Las emociones positivas van a contribuir a que la persona amplíe el foco atencional respecto a todo lo que le rodea, permitiendo así ver las cosas desde una perspectiva más global, y ayudando a que la persona conecte un amplio rango de significados (King, 2006). Las emociones positivas pueden aumentarse de manera significativa a través de unas sencillas estrategias en el contexto laboral y así prevenir los obstáculos de las emociones negativas (Tabla 1, página 24).

La relación entre las emociones positivas de los trabajadores y el éxito en el trabajo se ilustra de manera óptima mediante la Figura 2 (página 25) que se muestra a continuación.

El modelo sugiere que las emociones positivas proporcionan resultados favorables en el trabajo a través de un proceso que conlleva tres elementos; en primer lugar, las emociones positivas tienen efectos deseables con respecto a la actividad en la tarea, la persistencia y el funcionamiento cognitivo. En segundo lugar, las personas con emociones positivas se benefician más de las acciones de los otros al verse influidos por ellos. Por último, con las emociones positivas se producen más conductas altruistas y de cooperación con los otros. Todo ello derivaría en unos resultados favorables en el lugar del trabajo.

FIGURA 1



TABLA 1

Estrategias para aumentar las emociones positivas en el contexto laboral

Ámbito	Estrategia
Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicarnos amablemente y con claridad. • Aprender de los fallos y realizar críticas constructivas. • Practicar el sentido del humor. • Cooperar. • Aprender a reforzar a los compañeros.
Espacio de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el buen clima laboral. • Condiciones ergonómicas del entorno del trabajo. • Adaptación del puesto de trabajo a la persona.
Estado físico	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidar las condiciones físicas del espacio, humanizar el espacio. • Cuidar la salud física y psicológica. • Alimentación saludable. • Cuidar el sueño. • Practicar ejercicio físico.
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar destrezas. • Lograr éxito y reconocimiento en el trabajo. • Trabajar por el logro del equipo.
Experiencias de recuperación	<ul style="list-style-type: none"> • Descansar, relajarse y hacer vacaciones. • Cuidar el sueño. • Actividades de ocio. • Practicar el optimismo.
Bienestar psicológico	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar competencias emocionales. • Cuidar la autoestima.

Practicar el Optimismo

El optimismo, tiene que ver con la expectativa sobre el futuro, la esperanza que permite que percibamos los acontecimientos como manejables.

Seligman (1975) señala que cuando percibimos una situación como incontrolable y creemos que no se puede hacer nada para cambiarla, se genera en nosotros un sentimiento de indefensión, que tiene tres tipos de consecuencias: disminuye

la capacidad para cambiar las situaciones, incrementa las alteraciones emocionales y bloquea la capacidad de percibir la realidad.

Las personas optimistas tienen una disposición para ver las cosas con la expectativa de que se resolverán de forma efectiva. Este pensamiento influirá de manera importante en las metas personales, en la definición de los valores deseados y la autorregulación en la vida personal y en el trabajo (Carver, 1979). El optimista mantiene un continuo esfuerzo por conseguir los objetivos, utilizando estrategias de afrontamiento dirigidas al problema (Libran, 2002), mientras que los pesimistas abandonan con facilidad. Esta manera de afrontar los problemas tiene importantes implicaciones en el medio laboral. Los resultados de las investigaciones muestran que la disposición optimista está relacionada con la consecución de objetivos y con las estrategias de afrontamiento activas y efectivas en el lugar del trabajo (Scheier y Carver, 1985). En cambio las personas pesimistas se focalizan en las emociones negativas, se distancian o evitan y niegan la realidad (Libran, 2002).

Las personas optimistas mantienen la esperanza y creen que las cosas se resolverán de la mejor manera, tienen una actitud verdadera ante la vida, tienden a pensar y a actuar con la convicción de que las consecuencias de sus acciones tendrán resultados propicios y positivos, mostrando una visión esperanzada sobre su futuro, lo que les lleva a resolver con superación las situaciones laborales.

El optimismo es una destreza que se puede aprender (Seligman, 1998), es decisivo lo que uno piensa cuando fracasa, aquí está la clave para ser persistente y resistente al fracaso, el error o las dificultades no son para el optimista una barrera imposible, son dificultades que se superan y que no impiden que llegue a la meta final, al planteamiento deseado. El optimista al explicar las causas de sus fracasos a factores externos, específicos e inestables su autoestima no se ve dañada, y se siente con capacidad de acción para poder modificar el curso de los acontecimientos y obtener consecuencias positivas y predecibles de sus acciones.

El optimismo parece que puede proteger de la depresión, puede elevar el nivel de realización; puede acentuar el sentimiento de bienestar, y proteger del estrés y de las enfermedades. El optimismo correlaciona con la salud, el mejor funcionamiento del sistema inmunológico, con la

FIGURA 2

Relación emociones positivas y resultados positivos en el trabajo (Adaptado de Staw, Sutton y Pelled, 1994)

Emociones positivas en el trabajo

- Sentir emociones positivas
- Expresar emociones positivas

Efectos sobre los empleados

- Mayor actividad en la tarea y persistencia.
- Amplitud del funcionamiento cognitivo.

Respuestas de los otros hacia los empleados

- Atracción interpersonal "Halo" o generalización de los rasgos deseables.
- Respuesta favorable a la influencia de los otros.

Respuestas de los empleados hacia los otros

- Más conductas altruistas entre los compañeros.

Resultados positivos de los empleados

- Realización laboral
- Enriquecimiento laboral
- Conteto social de apoyo

TABLA 2

Estrategias para aumentar las emociones positivas en el trabajo

Ámbito	Estrategia
Ilusiones positivas	• Al pensar en experiencias pasadas laborales, centrémonos principalmente en los sucesos positivos.
Optimismo	• Distanciémonos de la explicación pesimista observando que hay otras explicaciones.
Esperanza	• Cuestionemos las creencias pesimistas comprobando pruebas a su favor y en contra.
Expectativas positivas	• Formulemos objetivos claros y veamos los obstáculos como retos a superar. • Desarrollemos incentivos que nos ayuden a valorar el futuro más que el presente.
Darle un significado	• Ante eventos inevitables que provocan un malestar, el darle un sentido permite aprovechar esa experiencia para nuestro propio desarrollo, viendo lo malo como algo que te permite crecer.
Tomar el control	• Buscar cierta parte de responsabilidad y una postura activa ante eventos estresantes en nuestra vida, nos ayuda a sentirnos más competentes y a afrontar, en la medida en la que podemos, las situaciones que se nos presentan.
Dirigirte hacia tus valores	• Aceptar las situaciones difíciles en lugar de luchar contra lo inevitable, y comprometernos con nuestros valores superando las barreras que surjan y dirigiéndonos hacia nuestras metas laborales.

ausencia de emociones negativas, con la promoción de conductas saludables (Seligman, 1998; Scheier y Carver, 1994).

Las personas deprimidas pueden convertir el menor contratiempo en una catástrofe y tienden a cumplir su profecía pesimista porque se sienten impotentes para cambiar las situaciones. Los fracasos, los atribuyen a causas personales, estables y generales. Asumen excesiva responsabilidad sobre ellos, su autoestima, por tanto, se ve afectada, y se sienten sin control para manejar o modificar la situación adversa.

Sin embargo, algunos autores consideran que el optimismo en grado extremo puede ocasionar también problemas y ser en ocasiones disfuncional; cuando no se ven los factores negativos, no se anticipan los problemas y cuando estos llegan no se saben solucionar. Algunos autores, prefieren hablar, por tanto, del optimismo inteligente, realista que permite actuar de forma sensata y coherente ante la vida (Avia y Vázquez, 1998; Ruíz Díaz, 1997).

Autores como Seligman, Snyder, Taylor y Wilde ofrecen una serie de recomendaciones sobre cómo desarrollar las emociones positivas, se ha realizado una aplicación al contexto laboral (Tabla 2).

Desarrollar habilidades de competencia emocional

El conocimiento de las propias emociones, la habilidad para discriminar y entender las emociones de los otros y las propias, expresar verbalmente las emociones, demostrar empatía, la capacidad para manejar estrategias de afrontamiento adaptativas ante las emociones negativas o el estrés, el aprender a autorregularnos y la capacidad de autoeficacia emocional son ejemplos de competencias emocionales. La competencia emocional está relacionada con los valores y creencias que la persona lleva a la experiencia emocional y está motivada por procesos de aprendizaje y desarrollo, y va orientada a que sigamos la dirección de nuestras metas y objetivos, transformando las emociones y el autoconocimiento emocional en una estrategia más para superarnos.

David McClelland descubrió que los trabajadores con un desempeño laboral sobresaliente, no sólo demuestran un talento singular como, por ejemplo la iniciativa y creatividad, sino que también

FIGURA 3

Competencias relevantes para la consecución de objetivos laborales

Empatía, confianza en uno mismo y capacidad para motivar a los demás

Iniciativa, motivación de logro y adaptabilidad

Influencia, capacidad para liderar equipos y conciencia política

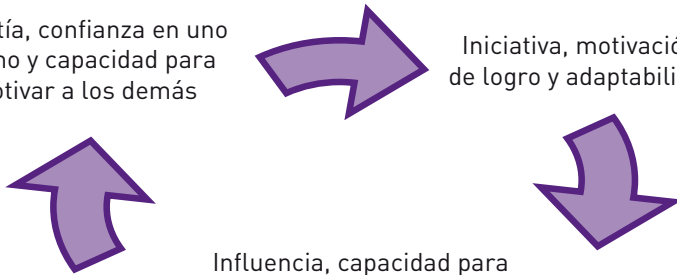


TABLA 3

Habilidades de competencia emocional

Habilidades	Definición
Conocimiento de las propias emociones	Conocimiento del propio estado emocional, incluyendo la posibilidad de que se puedan estar experimentando diferentes emociones. Aprender a percibir, describir y participar en las emociones
Habilidad para diferenciar y entender las emociones de otros	Habilidad para comprender las emociones de los otros, teniendo en cuenta la situación o el contexto y las expresiones.
Habilidad para usar un vocabulario que permita expresar las emociones	Habilidad para usar un vocabulario amplio y variado que permita expresar las emociones en términos universalmente aceptados en la cultura propia o en los diferentes grupos de referencia.
Capacidad para empatizar	Capacidad para simpatizar implicándose en las experiencias emocionales de los otros. Hacer "escucha activa" y conectar con la emoción del otro para atenderla.
Habilidad para diferenciar entre la expresión emocional interna y externa	Habilidad para darse cuenta que los estados emocionales internos no siempre se corresponden con la expresión emocional externa, tanto en los otros como en uno mismo.
Capacidad para utilizar estrategias de afrontamiento adaptativas ante las emociones negativas o el estrés	Capacidad de utilizar estrategias de afrontamiento adaptativas o de autorregulación en las situaciones negativas o de estrés, para disminuir la intensidad o el tiempo de los estados emocionales negativos (por ejemplo la resistencia al estrés laboral).
Conocimiento de la comunicación emocional dentro de las relaciones humanas	Conocimiento de la estructura o naturaleza de las relaciones emocionales, el grado de proximidad o autenticidad de la expresividad y el grado de emocionalidad recíproca o simétrica en las relaciones.
Autoeficacia emocional	Capacidad de autoeficacia emocional, percibiéndose con la capacidad para sentir, en la medida que se quiera, aceptación de la propia experiencia emocional. Vivir de acuerdo con la teoría emocional de sí mismo, la esencia de la propia moral emocional. No huir de las emociones, sino afrontarlas y transformarlas para adaptarnos.

La competencia emocional es un proceso dinámico y emprendedor. Cuando se está hablando de competencias, se hace referencia a una serie de conductas que pueden aprenderse, educarse, los trabajadores con carencias o limitaciones en uno u otro sentido, siempre pueden aprender.

Los aspectos fundamentales y más importantes para el desarrollo emocional incluyen los procesos de autorregulación de conducta o afrontamiento, la conducta expresiva en sí misma y los procesos de relación social. Las habilidades o estrategias de competencia emocional pueden resumirse en ocho elementos fundamentales (Saarni, 2000) (Tabla 3).

Entre las consecuencias de la competencia emocional se incluye la efectividad en el manejo de las propias emociones, la sensación de bienestar subjetivo y la capacidad de resistencia ante las situaciones estresantes, estos aspectos, tienen por tanto, importantes implicaciones en el medio laboral:

> **Autorregulación emocional.** Las personas maduras emocionalmente saben que pueden modificar su estado de ánimo en su propio beneficio. Así, cuando tengan un problema laboral manejarán su emoción de una manera constructiva y provechosa. Es decir, utilizarán estrategias de afrontamiento positivas y con efectos beneficiosos a largo plazo para su salud.

> **Bienestar subjetivo.** La facilidad para el bienestar tendría mucho que ver con la aceptación de la propia experiencia emocional, entendiendo ésta como un sentimiento justificado y dentro de los valores personales, dándole un significado, y buscando que nos oriente hacia nuestras metas y dirección personal. Las creencias positivas acerca de uno mismo estarían asociadas con las emociones positivas y con la energía necesaria para conseguir las metas importantes para la persona (Harter, 1999).

> **Resiliencia.** La resiliencia está ligada al desarrollo y al crecimiento humano; las personas resilientes son capaces de enfrentar estresores y adversidades, reduciendo además la intensidad del estrés y produciendo un decremento de signos emocionales negativos, como la ansiedad, la depresión, o la rabia, y aumentando la curiosidad, la creatividad y la salud emocional.

La competencia emocional sería especialmente importante en las profesiones donde se

presentan habilidades como la conciencia de uno mismo, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. Parece que las competen-

cias más importantes para la consecución de los objetivos tienen que ver con la competencia emocional (Figura 3):

requiere interacción con los usuarios/clientes (Heron, 1990; MacCullond, 1998), dado que las profesiones que conllevan un contacto continuo con los usuarios de un servicio, son propias de generación de estrés y ansiedad, la competencia emocional va a ser un factor clave para la autorregulación emocional de los empleados y el afrontamiento de la situación estresante mediante la optimización de los recursos personales. La competencia emocional contribuiría de manera importante en la calidad y eficacia del servicio, en el mantenimiento de una comunicación positiva y las relaciones interpersonales efectivas en la organización y en la cultura saludable de la organización.

La competencia emocional en el lugar de trabajo hace referencia a dos niveles distintos, pero relacionados entre sí: un nivel intrapersonal y un nivel interpersonal. El nivel intrapersonal implica cómo desarrollar las competencias emocionales y cómo usarlas personalmente. En cuanto al nivel interpersonal, todas estas competencias serán extendidas al ámbito social para ser más efectivos en las relaciones con los otros.

El conocimiento de la estructura del sistema emocional, incluye ser conscientes de las emociones propias y de las emociones de los demás y prestar atención a la información que transmiten. De manera contraria, las manifestaciones de incompetencia emocional deterioran, obstruyen y/o alteran la comunicación apropiada y efectiva entre el profesional, los usuarios y compañeros.

El déficit en algunas habilidades de competencia emocional está también relacionado con el desgaste profesional o burnout (Garrosa, 2006). Por otro lado, en una investigación realizada con altos ejecutivos fracasados (p.e., despedidos, trasladados o estancados profesionalmente) se observó que éstos tenían en común los rasgos de inflexibilidad o incapacidad de adaptarse a los cambios y relaciones muy pobres con sus subordinados. De modo opuesto, los directivos que triunfan se caracterizan por tener más autocontrol, más responsabilidad, más fidelidad, mejores habilidades sociales, establecen vínculos con más personas y aprovechan la diversidad (Leslie y Van Velsor, 1996).

Parece que cuanto más complejo sea un determinado trabajo, mayor es la importancia de las habilidades emocionales, aunque sólo sea porque su deficiencia puede obstaculizar el uso de la experiencia o la inteligencia técnica que tenga la per-



Las emociones positivas son una fuente de información que indica que las cosas van en la dirección apropiada, y esto inevitablemente influye en la toma de decisiones laborales del individuo.

sona (Goleman, 1998). Desde esta perspectiva, es necesario el desarrollo de programas basados en las habilidades de competencia emocional. En este sentido, ya se han elaborado programas de entrenamiento en relaciones humanas para ejecutivos, programas de entrenamiento en comunicación y empatía para médicos, programas de entrenamiento en manejo de conflictos para policías e incluso programas de entrenamiento para desempleados, entre otros (Cherniss, 2000).

La competencia emocional es crítica y tiene unas implicaciones muy positivas en el lugar de trabajo (Garrosa, 2006; McClelland, 1999) especialmente con la generación de un clima grupal positivo y eficaz (Kelner, Rivers y O'Connell, 1994). Se relaciona también con la productividad, con la salud física y psicológica de los trabajadores, con el bienestar en la organización (Cherniss, 2001). La competencia emocional de los trabajadores favorece la creación de una cultura de respeto y atención entre los trabajadores y hacia los usuarios o clientes, un sistema directivo respetuoso y atento a las formas, una mayor adaptación a las exigencias laborales, un sistema de comunicación eficaz y flexible, una gestión más eficaz de la organización, una aceptación de la expresión de las emociones negativas (Moreno y cols., 2002). ||

BIBLIOGRAFÍA

- > Argyle, M. (1992). *La psicología de la felicidad*. Madrid: Alianza Editorial.
- > Avia, M., y Vázquez, C. (1998). *Optimismo inteligente*. Madrid: Alianza Editorial.
- > Jáuregui, E., y Fernández, J., (2008). *Alta diversión: los beneficios del humor en el trabajo*. Barcelona: Alienta.
- > Dolan, S. L., García, S. Díaz Piñol, M. (2005). *Autoestima, estrés y trabajo*. Madrid: McGraw Hill.
- > Fernández Berrocal, P. (2004). *Desarrolla tu inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- > Garrosa, E. (2006). *Los procesos emocionales de resistencia: un afrontamiento adaptativo ante el desgaste profesional*. Madrid: UAM ediciones.
- > Gil-Monte, P. y Moreno-Jiménez, B. (2007). *El síndrome de quemarse en el trabajo (Burnout). Grupos profesionales de riesgo*. Madrid: Síntesis.
- > Marujo, H. A., Neto, L. M y Perloiro, M. F. (2003). *Pedagogía del optimismo. Guía para lograr ambientes positivos y estimulantes*. Madrid: Narcea Ediciones.
- > Seligman, M. E. P. (2003). *La auténtica felicidad*. Barcelona: Ediciones B, Barcelona 2003.
- > Zaccagnini, J. L. (2004). *Qué es inteligencia emocional: la relación entre pensamientos y sentimientos en la vida cotidiana*. Madrid: Biblioteca Nueva.