

## CONDUCTA EMOCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES

### 4.1 FRUSTACION Y ANSIEDAD

#### La inteligencia emocional en la empresa

En 1990 dos psicólogos norteamericanos, el Dr. Peter Salovey y el Dr. John Mayer, acuñaron un término cuya fama futura era difícil de imaginar. Ese término es inteligencia emocional.

#### *¿Qué es inteligencia emocional?*

En más de una ocasión nos habremos preguntado qué es lo que determina que algunas personas, independientemente de su cultura, estrato social o historia personal, reaccionen frente a problemas o desafíos de manera inteligente, creativa y conciliadora. Nunca antes se había considerado incorporar en el análisis un concepto tanto o más importante que el cociente intelectual, como lo es la inteligencia emocional.

¿Por qué algunas personas tienen más desarrollada que otras una habilidad especial que les permite relacionarse bien con los demás, aunque no sean las que más se destacan por su inteligencia?

¿Por qué unos son más capaces que otros para enfrentar contratiempos, o superar obstáculos y ver las dificultades de la vida de manera diferente?

El nuevo concepto que da respuesta a éste y otros interrogantes es la inteligencia emocional, *una destreza que nos permite conocer y manejar nuestros propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentirnos satisfechos y ser eficaces en la vida, a la vez que crear hábitos mentales que favorezcan nuestra propia productividad.*

Otras habilidades que caracterizan a la inteligencia emocional son: suficiente motivación y persistencia en los proyectos, resistencia a las frustraciones, control de los impulsos, regulación del humor, desarrollo de la empatía y manejo del estrés.

- **Las emociones**

La emoción es definida como un 'estado de ánimo que se caracteriza por una conmoción orgánica, producto de sentimientos, ideas o recuerdos, y que puede traducirse en gestos, actitudes, risa, llanto, etc.'."

Dale

La palabra emoción proviene del latín *motere* (moverse). Es lo que hace que nos acerquemos o nos alejemos a una determinada persona o circunstancia. Por lo tanto, la emoción es una tendencia a actuar, y se activa con frecuencia por alguna de nuestras impresiones grabadas en el cerebro, o por medio de los pensamientos cognocitivos, lo que provoca un determinado estado fisiológico en el cuerpo humano.

Charles Darwin fue el primer científico en señalar que las emociones se han desarrollado, en su origen, para preparar a los animales para la acción, en especial en una situación de emergencia. Cada emoción está vinculada a elementos fisiológicos precisos: tanto la respiración como el tono muscular, el pulso cardíaco, la presión arterial, la postura, los movimientos y las expresiones faciales.

Las pautas fisiológicas o musculares habituales comienzan a determinar por sí mismas los estados anímicos. Los elementos de una emoción son, pues, tres:

- 1) Una situación, que genera sentimientos, ideas o recuerdos.
- 2) El estado de ánimo consiguiente.
- 3) La conmoción orgánica expresada en gestos, actitudes, risa, llanto.

Cuando decimos: "Fulano me sacó de quicio", suponemos que la emoción es el resultado directo de un hecho externo: lo que alguien hizo. Nosotros tomamos conciencia de la emoción, pero no de la interpretación automática de lo sucedido. No es posible reaccionar directamente a un hecho determinado, salvo en circunstancias de peligro; con esta excepción, antes de reaccionar ante un hecho tenemos que interpretarlo. Los sentimientos no surgen hasta tanto la mente no haya captado lo que sucedió, y decidido su significado.

Esa tarea es realizada por la mente empírica, y la lleva a cabo tan automáticamente que no nos percatamos de que la mente está funcionando. Todo lo que sabemos es que reaccionamos emotivamente a algo que sucedió.

Los terapeutas cognoscitivos, como Aaron Beck, Albert Ellis y Donald Meichenbaum, insisten, por eso, que en muchas circunstancias son los pensamientos los que determinan los sentimientos, pero también es cierto que las respuestas emocionales, en su mayoría, se generan inconscientemente.

Freud tenía razón cuando describió la conciencia como la punta del iceberg mental. Los sucesos sin carga emocional, como los pensamientos, no desplazan tan fácilmente a las emociones (por lo general, no basta con desear que la ansiedad y la depresión desaparezcan para que así suceda).

- **La fuerza de las emociones**

Cuando las personas buscamos situaciones como ir al cine, a los parques de atracciones, comer bien, beber o consumir drogas, lo que estamos haciendo es buscar recursos que pongan en marcha estados emocionales determinados.

Tenemos poco control sobre nuestras reacciones emocionales. Cualquiera que haya tratado de fingir una emoción, o que haya percibido esto en otros, sabe que es una tarea inútil. La mente tiene poco control sobre las emociones, y las emociones pueden avasallar la conciencia.

Finalmente, cuando las emociones aparecen, se convierten en importantes motivadores de conductas futuras, y no sólo influyen en las reacciones inmediatas, sino también en las proyecciones futuras. Pero asimismo pueden ocasionar problemas. Cuando el miedo se torna ansiedad, cuando el deseo conduce a la ambición, cuando la molestia se convierte en enojo, el enojo en odio, la amistad en envidia, el amor en obsesión, el placer en vicio, nuestras emociones revierten en contra nuestra.

La salud mental es producto de la higiene emocional, y los problemas mentales reflejan en gran medida trastornos emocionales. Obviamente, entonces, las emociones pueden tener consecuencias útiles o patológicas.

- **El valor de las emociones**

Nuestras emociones pueden proporcionarnos información valiosa sobre nosotros mismos, sobre otras personas y sobre determinadas situaciones. El haber descargado nuestro mal humor sobre un compañero de trabajo puede indicarnos que nos sentimos abrumados por un exceso de trabajo. Sentir ansiedad ante una próxima exposición puede ser una señal de que necesitamos preparar mejor nuestros datos y cifras.

La frustración ante un cliente podría indicar que nos convendría encontrar otras formas de transmitir el mensaje. Si escuchamos la información que nos proporcionan las emociones, podremos modificar nuestras conductas y pensamientos con el fin de transformar las situaciones. En el caso del arranque de cólera, por ejemplo, podríamos ver la importancia de tomar medidas para reducir nuestra carga de trabajo o para regular el proceso del mismo.

Como se aprecia, las emociones desempeñan un papel importante en el ámbito laboral. De la ira al entusiasmo, de la frustración a la satisfacción, cada día nos enfrentamos a emociones, propias y ajenas, en el trabajo. La clave está en utilizar las emociones de forma inteligente, que es precisamente lo que queremos decir con inteligencia emocional: *hacer, deliberadamente, que nuestras emociones trabajen en beneficio propio, de modo que nos ayuden a controlar nuestra conducta y nuestros pensamientos para obtener mejores resultados.*

Las emociones definen quiénes somos, tanto desde el punto de vista de nuestra propia mente como desde el punto de vista de otros.

¿Puede haber algo más importante que entender lo que nos pone felices o enojados, nos entristece, nos da miedo o nos deleita?

¿Por qué muchas veces nos resulta imposible entender nuestras emociones?

¿Tenemos control sobre ellas, o son ellas las que nos controlan a nosotros?

¿Podemos tener reacciones emocionales inconscientes y recuerdos emocionales inconscientes?

¿Se pueden borrar los recuerdos emocionales, o son permanentes?

Todas estas son preguntas que ha intentado contestar esta enorme corriente surgida hace unos pocos años, y que hoy conocemos como *inteligencia emocional*

### ***La naturaleza de la inteligencia emocional***

El término inteligencia emocional es la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Describe aptitudes complementarias, pero distintas, de la inteligencia académica, las habilidades puramente cognitivas medidas por el cociente intelectual. Muchas personas de gran preparación intelectual, pero faltas de inteligencia emocional, terminan trabajando a las órdenes de personas que tienen un cociente intelectual menor, pero mayor inteligencia emocional.

La Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas. Ejercer un autodomínio emocional no significa negar o reprimir los verdaderos sentimientos. Los estados de ánimo ‘malos’, por ejemplo, tienen su utilidad: el enojo, la tristeza y el miedo pueden ser una intensa fuente de motivación, sobre todo cuando surge del afán de corregir una situación de adversidad, una injusticia o inequidad. La tristeza compartida puede unir a la gente y la urgencia nacida de la ansiedad (mientras no sea sobrecogedora) puede acicatear el espíritu creativo.

El cociente intelectual determina lo que sabe un ejecutivo, pero la inteligencia emocional determina lo que hará. El cociente intelectual es lo que permite entrar en una organización, pero la inteligencia emocional es lo que permite crecer en esa organización y convertirse en líder. Cada rol implica un patrón de inteligencia emocional diferente. Por ejemplo, una persona no puede ser un vendedor eficaz si carece de firmeza y de una tendencia a la sociabilidad, pero otra persona que carezca de la tendencia a concentrarse en los detalles y a la constancia en la tarea no brillará como químico.

## 4.2 ESTRÉS: TENSION Y PRESION

### Definición

Sobre el concepto de estrés ha habido diferentes enfoques, pero desde una perspectiva integradora el estrés se podría definir como la “respuesta fisiológica psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas”. El estrés laboral surge cuando se da un desajuste entre la persona, el puesto de trabajo y la propia organización.

### Estresores

El estrés es la respuesta a un agente interno o externo perturbador; este agente es el estresor, el estímulo que provoca la respuesta al estrés. Todos los estresores son ambientales en el sentido de que son parte del medio ambiente. Desde esta perspectiva los factores de estrés presentes en situación de trabajo se pueden clasificar en tres grandes grupos:

#### 1. **Estresores del ambiente físico:**

- Iluminación
- Ruido
- Temperatura
- Ambientes contaminados

#### 2. **Estresores relativos al contenido de la tarea:**

- Carga mental
- Control sobre la tarea

#### 3. **Estresores relativos a la organización:**

- Conflicto y ambigüedad de rol
- Jornada de trabajo
- Relaciones interpersonales
- Promoción y desarrollo de la carrera profesional

## **Características individuales**

Hay que tener en cuenta que los aspectos personales pueden variar en el tiempo en función de factores tales como la edad, las necesidades y expectativas y los estados de salud y fatiga. En la génesis del estrés interactúan las características del individuo con sus circunstancias ambientales. Algunas de las características individuales más importantes implicadas en el proceso de estrés serían:

- Los patrones de conductas específicos
- El locus de control
- Neuroticismo/Ansiedad
- Introversión/Extroversión

## **Consecuencias del estrés laboral**

Una respuesta eficaz al estrés representa una adaptación exitosa. Pero el organismo no siempre responde perfectamente o de forma adecuada; cuando esto sucede, sobreviene un resultado físicamente negativo o un padecimiento de adaptación.

Este tipo de padecimiento puede afectar al corazón, los vasos sanguíneos y el riñón, e incluye ciertos de artritis y afecciones de la piel. Otros efectos como frustración, ansiedad, depresión, alcoholismo, farmacodependencia, hospitalización, suicidio. Las alteraciones mentales poco importantes producidas por el estrés, como la incapacidad para concentrarse, lo reducido de los rangos de atención y el deterioro de las habilidades para tomar decisiones.

El sabotaje, el absentismo y la rotación reflejan a menudo estrés ocasionado por la insatisfacción. El individuo es una unidad inseparable y es por esto por lo que los síntomas que surgen como consecuencia del estrés raramente aparecen de forma aislada; por regla general aparecen conjuntamente. Las consecuencias del estrés pueden ser muy diversas y numerosas. Gran parte de las consecuencias son disfuncionales, provocan desequilibrio y resultan potencialmente peligrosas.

## **Consecuencias físicas**

La activación psicofisiológica sostenida lleva a un abuso funcional y posteriormente a un cambio estructural y/o a la precipitación de eventos clínicos en personas que padecen enfermedades crónicas o tienen predisposición para ello: trastornos gastrointestinales, cardiovasculares, respiratorios, endocrinos, sexuales, dermatológicos, musculares.

## **Consecuencias psicológicas**

Los efectos del estrés pueden provocar una alteración en el funcionamiento del Sistema Nervioso que puede afectar al cerebro. Cualquier alteración a nivel fisiológico en el cerebro va a producir alteraciones a nivel de las conductas, ya que el cerebro es el órgano rector de aquellas. Entre los efectos negativos: preocupación excesiva, incapacidad para tomar decisiones, sensación de desorientación, trastornos del sueño, ansiedad, depresión, trastornos de la personalidad, hablar rápido, temblores, tartamudeo, voz entrecortada, etc.

## **Consecuencias para la empresa**

Los efectos negativos citados, también pueden producir un deterioro en el ámbito laboral, influyendo negativamente tanto en las relaciones interpersonales como en el rendimiento y la productividad. Pueden inducir a la enfermedad, al absentismo laboral o incluso a la incapacidad laboral. Entre las consecuencias del estrés para la empresa estarían:

- Elevado absentismo
- Rotación elevada de los puestos de trabajo
- Dificultades de relación
- Mediocre calidad de productos y servicios

El nivel de estrés de una empresa no es ni más ni menos que la suma total de los niveles de estrés de su personal. El entusiasmo, la alta productividad y creatividad, el escaso absentismo laboral y cambio de empleo son característicos de empresas dinámicas que funcionan con un alto grado de motivación, proporcionando un estrés positivo.



Entre los signos que indican la existencia de estrés en las organizaciones estarían:

- Disminución de la calidad
- Falta de cooperación entre compañeros
- Aumento de peticiones de cambio de puesto de trabajo
- Necesidad de una mayor supervisión del personal
- Empeoramiento de las relaciones humanas
- Aumento del absentismo

### **Evaluación del estrés**

Para evaluar el estrés laboral hay que tener en cuenta:

- 1.- Los estresores potenciales de la organización, constituidos por las condiciones físicas y psicosociales del trabajo.
- 2.- Determinadas características individuales que hacen que dichas condiciones se puedan percibir como amenazas a su seguridad, desarrollo laboral y/o bienestar físico o psíquico.
- 3.- Los efectos del estrés que en este caso se traducirán en decremento de la productividad, incremento de la rotación, absentismo y accidentes, y costes derivados de la pérdida de salud.

El estrés no puede estudiarse aislado de la percepción del propio sujeto. Entre los métodos utilizados en la evaluación están: listas de chequeo, cuestionarios y escalas sobre el estrés, inventarios sobre las características personales, indicadores bioquímicos, indicadores electrofisiológicos, cuestionarios sobre problemas de salud.

### **Prevención del estrés**

No existe para reducir el estrés una única medida preventiva, se ha de contar con la elaboración de estrategias dirigidas a la situación de trabajo y a la persona:

- Eliminar o modificar la situación productora de estrés.
- Adaptar el trabajo a la persona.
- Vigilancia de la salud.

El Instituto Nacional de Seguridad y Salud Laboral de EE.UU. (N.I.O.S.H.), basándose en experiencias y recomendaciones suecas, holandesas y de otros países, establece las siguientes medidas preventivas en los lugares de trabajo: horario de trabajo, participación/control, carga de trabajo, contenido, papeles (definir claramente los papeles y responsabilidades en el trabajo), entorno social, futuro.

La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, aporta otra serie de recomendaciones como:

- 1.- Mejorar el contenido y la organización del trabajo para controlar los factores de riesgo psicosocial.
- 2.- Controlar los cambios en la situación de trabajo, en la salud de los trabajadores y en su interrelación.
- 3.- Aumentar la sensibilización, informar, preparar y educar.
- 4.- Ampliar los objetivos y estrategias de los servicios de salud laboral o prevención de riesgos.

La prevención del estrés laboral ha de pasar por la intervención a nivel de la organización; la intervención de tipo clínico a nivel individual, de reducción del estrés o sus consecuencias, puede ser útil en algunos casos, pero no siempre es la solución más eficaz y adecuada para prevenirlo.

Las intervenciones pueden y deben dirigirse hacia la estructura de la organización, el estilo de comunicación, los procesos de formulaciones de decisiones, las funciones de trabajo, el ambiente físico y los métodos para capacitar a los trabajadores.