

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

INFLUENCIA DE LAS EMOCIONES EN EL DESEMPEÑO LABORAL

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN
PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

POR

ANDREA SUSANA SOSA GIRON

PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE

PSICÓLOGA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2007

MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO

Licenciada Mirna Marilena Sosa Marroquín
DIRECTORA

Licenciado Helvin Velásquez Ramos, M.A.
SECRETARIO

Licenciado Luis Mariano Codoñer Castillo
Doctor René Vladimir López Ramírez
REPRESENTANTE DEL CLAUSTRO DE CATEDRATICOS

Licenciada Loris Pérez Singer
REPRESENTANTE DE LOS PROFESIONALES EGRESADOS

Estudiante Brenda Julissa Chamám Pacay
Estudiante Edgard Ramiro Arroyave Sagastume
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES
ANTE CONSEJO DIRECTIVO



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

c.c. Control Académico
CIEPs.
Reg. 489-2006
CODIPs. 1127-2007

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

02 de octubre de 2007

Estudiante

Andrea Susana Sosa Girón
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto DÉCIMO QUINTO (15o.) del Acta CUARENTA Y SEIS GUIÓN DOS MIL SIETE (46-2007), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 13 de septiembre de 2007, que copiado literalmente dice:

DÉCIMO QUINTO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el informe Final de Investigación, titulado: "**INFLUENCIA DE LAS EMOCIONES EN EL DESEMPEÑO LABORAL**", de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

ANDREA SUSANA SOSA GIRÓN

CARNÉ No.200119544

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Mariano Codofier y revisado por el Licenciado Carlos E. Orantes. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del informe Final para los Trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciado Helvín Velásquez Ramos; M.A.
SECRETARIO



r.c.c.



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"

TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 Y 14

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

Legitimada
R E G.: 489-06

CIEPs. 101-07

INFORME FINAL

Guatemala, 30 de agosto de 2007

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

Me dirijo a ustedes para informales que el Licenciado Carlos E. Orantes T., ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

"INFLUENCIA DE LAS EMOCIONES EN EL DESEMPEÑO LABORAL"

ESTUDIANTE
Andrea Susana Sosa Girón

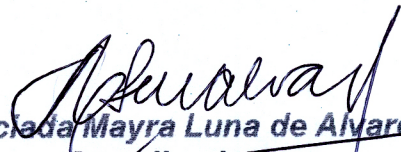
CARNÉ
200119544

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Agradeceré se sirvan continuar con los trámites correspondientes para obtener
ORDEN DE IMPRESIÓN.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licenciada Mayra Luna de Alvarez
Coordinadora

Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs.-
"Mayra Gutiérrez"

MLdA/ab..
c.c.archivo





ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

REG.244-2006
CIEPs.102-07

Guatemala, 24 de Septiembre del 2,007.

Licenciada
Mayra Luna de Álvarez, Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciada de Álvarez:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

"INFLUENCIA DE LAS EMOCIONES EN EL DESEMPEÑO LABORAL"

ESTUDIANTE:
Andrea Susana Sosa Girón

CARNE No.
200119544

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE**, y solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciado Carlos Enrique Orantes
DOCENTE REVISOR



CEOT/ ab
c.c. archivo

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Guatemala, 16 de Julio de 2007

Licenciada
Mayra Luna, Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología
Escuela de Ciencias Psicológicas

Estimada Licenciada Luna:

Me es grato saludarle y, al mismo tiempo, informarle que he asesorado el Informe Final presentado por la estudiante **Andrea Susana Sosa Girón**, Carnet, No. 200119544, quien está desarrollando el trabajo de Tesis Titulado: **"Influencia de las Emociones en el Desempeño Laboral"** en el grado académico de Licenciatura.

A mi criterio el informe final de tesis cumple con los requisitos necesarios para un trabajo de investigación de ese tipo, por lo que no tengo inconveniente en darle mi aprobación como asesor.

Al agradecer su atención, me suscribo de usted, atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Lic. Mariano Codoñer C.
Coordinador Departamento de Psicología Industrial
Psicólogo, Colegiado 2416





ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 Y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

REG. 489-06
CIEPs. 045-07

APROBACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Guatemala, 30 de mayo de 2007

ESTUDIANTE

CARNÉ No.

Andrea Susana Sosa Girón

200119544

Informamos a usted que el **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**, de la Carrera de Licenciatura en Psicología, titulado:

"INFLUENCIA DE LAS EMOCIONES EN EL DESEMPEÑO LABORAL"

ASESORADO POR: **Licenciado Mariano Codoñer Castillo**

Por considerar que reúne los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones, se da por **APROBADO**, y le solicitamos iniciar la fase de Informe Final de Investigación.

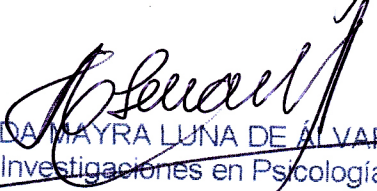
Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licenciado Carlos E. Orantes T.
DOCENTE REVISOR



Vo.Bo.


LICENCIADA MAYRA LUNA DE ALVAREZ, Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"

CEOT / edr
c.c. archivo



OXÍGENO, ACETILENO
NITRÓGENO, HIDRÓGENO
ARGÓN, GAS CARBÓNICO
ÓXIDO NITROSO, HELIO
ETILENO, MEZCLAS
GASES ANALÍTICOS
LÍQUIDOS CRIOGÉNICOS



SOLDADORAS, ELECTRÓDOS
SEGURIDAD INDUSTRIAL
EQUIPO MÉDICO PARA
TERAPIA RESPIRATORIA
INSTALACIONES
EXTINGUIDORES
HERRAMIENTA ELÉCTRICA
VENTAS POR CATÁLOGO

Guatemala, 10 de Agosto de 2007

Licenciada
Mayra Luna, Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología
Escuela de Ciencias Psicológicas

Estimada Licenciada Luna:

Me es grato saludarle y al mismo tiempo hago constar que la estudiante **Andrea Susana Sosa Girón**, Carnet No. 200119544, aplicó satisfactoriamente en nuestras instalaciones la encuesta de opinión a los colaboradores, instrumento de recolección de datos utilizado en el proyecto de tesis con fines de graduación titulado: **"Influencia de las Emociones en el Desempeño Laboral"**

Sin otro particular, me suscribo de usted

Atentamente,



Amanda Girón Márquez
Desarrollo Humano



EMPRESA CERTIFICADA ISO 9001:2000
Certificado: SC 4214-1

ACTO QUE DEDICO

A Dios:

Por permitirme llegar al inicio de mi carrera profesional y por su eterno amor

A la Virgen María:

Por ser la luz que ilumina mi camino

A mis padres:

Por sus consejos, esfuerzo, ejemplo y amor

A mis hermanos:

Por su cariño, apoyo, consejos y por estar a mi lado siempre

A mi esposo:

Por su tiempo, amor, apoyo incondicional y por el tiempo juntos

AGRADECIMIENTOS

A las empresas:

Banco Industrial, S.A.

Molinos Modernos, S.A.

Industrias Licoreras de Guatemala

Por darme la oportunidad de desarrollarme personal y profesionalmente

A mis catedráticos:

Lic. Luis Mariano Codoñer Castillo

Lic. Carlos Orantes Trocolli

Por compartir conmigo sus conocimientos y experiencia profesional

A mi Centro de aprendizaje:

Escuela de Ciencias Psicológicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Por ser la escuela de mi vida y darme un lugar de aprendizaje

INDICE GENERAL

CONTENIDO	PAGINA
Prologo	6
CAPITULO I	
1.1. Introducción	8
1.2. Marco Teórico	11
1.2.1. Influencia de las emociones en el Desempeño Laboral	11
1.2.2. Definición Emoción	12
1.2.3. Descripción Emociones Básicas	15
1.2.4. Descripción Emociones Sociales	17
1.2.5. Filtración de las Emociones	18
1.2.6. Origen de las Emociones	18
1.2.7. Estructura de las Emociones	20
1.2.8. Autocontrol y Regulación Emocional	23
1.2.9. Las emociones en el trabajo	24
1.2.10. Comportamiento Organizacional	24
1.2.11. Diferencias Individuales	24
1.2.12. Diferencias de Personalidad	26
1.2.13. Diferentes tipos de personalidad	27
1.2.14. Definición Percepción	31
1.2.15. Procesos mentales de las personas	32
1.2.16. Definición actitudes	33
1.2.17. Triada de Mc´Clelland	34
1.2.18. Conflictos en el lugar de trabajo	35
1.2.19. Estrés en el trabajo	39
1.2.20. Procesos de comunicación	42
1.2.21. Trabajo en equipo	43
1.2.22. Liderazgo	45
1.2.23. Teoría X y Y de Douglas Mc´Gregor	45

1.2.24. Clima Laboral	46
1.2.25. El poder del Reconocimiento	46
1.2.26. Motivación	47
1.2.27. Elton Mayo y las Relaciones humanas	51
CAPITULO II	
2.1. Técnicas e Instrumentos	52
CAPITULO III	
3.1. Presentación, análisis e interpretación de resultados	53
CAPITULO IV	
4.1. Conclusiones	58
4.2. Recomendaciones	59
Bibliografía	60
Anexos	61
Resumen	63

PROLOGO

El estudio de este tema abordó varios ámbitos, el primero de ellos fue el ámbito social, en el cual si una persona se encuentra emocionalmente equilibrada obviamente rendirá de mejor manera en los diferentes roles que diariamente representa en la sociedad. La importancia del tema radicó entonces, en cómo el ser humano puede hacer suyas las emociones sin que le afecten, así mismo cómo puede lograr que los problemas que experimenta diariamente no provoquen un desequilibrio en sus emociones para que éstas no afecten su rendimiento, por ejemplo: un conflicto familiar, un problema amoroso o conyugal, la pérdida de un ser querido, una enfermedad, etc. pueden cambiar rápidamente nuestro estado de ánimo y pueden generar una externalización errónea de emociones, por otro lado, el que nos den una buena noticia, el que llevemos a cabo un logro y el que sintamos paz internamente pueden ser causa suficiente para que nuestro estado de ánimo beneficie la externalización de nuestras emociones para con los demás y para con las actividades que realizamos diariamente.

El segundo ámbito fue el laboral, que es en donde se permanece la mayor parte del tiempo. En éste aspecto, la investigación resaltó el papel del psicólogo en las empresas como un agente de cambio y como el responsable de dar una nueva perspectiva a los colaboradores, esto en cuanto a pensamientos, actos, sentimientos y emociones, asimismo en la comprensión y el manejo ideal de las emociones para no permitir que sean ellas quienes dominen los actos y pensamientos.

En el tercer ámbito se incluyó a la familia, grupo primario en el que se canalizan las emociones. Si se tiene una situación o un problema pendiente de resolver, el individuo no se encuentra del todo bien, crea una barrera que impide que exista una comunicación fluida dentro de la familia, se bloquea el intereses de relacionarse con los mismos y opta por aislarse, pero el estar bien emocionalmente crea lazos fuertes de comunicación y confianza que crean un ambiente familiar sano, que permite a los miembros de la familia interactuar unos con otros. Es de suma importancia mencionar que el núcleo central de lo que el individuo es, siente, dice y piensa es la familia, ya que es allí donde desde pequeño forma su identidad y su personalidad. Este ámbito está muy ligado al ámbito comunitario ya que si un individuo posee emociones positivas es mejor ser humano, es condescendiente, utiliza la empatía y tiene la habilidad de poder comunicarse y la capacidad de escucha, pero si posee emociones negativas se vuelve negligente, hostil, inhumano, un ser aislado y vulnerable, es ahí donde se puede observar la influencia de las mismas de manera directa.

Por último el ámbito personal se asemejó a la pirámide de necesidades diseñada por Abraham Maslow y la Teoría XY de Douglas McGregor, por ejemplo en la pirámide de Maslow nos hablan acerca de las necesidades que como ser humano se deben satisfacer para lograr así una plena Autorrealización en lo que el individuo hace, tiene y es (Chiavenato, 2,000: Pág. 71) ; por otro lado en la segunda teoría se plantean dos opciones la teoría X y la teoría Y, siendo esta

ultima la mas indicada ya que si el individuo esta bien emocionalmente trabajará porque disfruta lo que hace, solicita responsabilidades porque no las evade y actúa por iniciativa buscando el logro de objetivos (Chiavenato, 2,000: Pág. 133).

Un factor importante que también se abordó fue el factor económico, el cual posee influencia mínima en el desempeño, por ejemplo, un profesional preparado en cualquier rama aspira a pretensiones salariales altas y puestos acordes a su capacidad, pero tiene necesidad del trabajo, si se le ofrece un puesto no muy bien pagado y no enfocado a lo que aspira, lo aceptará pero por necesidad no porque realmente llene sus expectativas, esto le hará sentirse frustrado y triste por no desempeñarse en lo que le gusta, se adaptará únicamente por la necesidad que tiene, pero, esa molestia la llevará consigo, incluso, a su hogar e indirectamente afectará a los miembros de la familia, mas aún si es un individuo que posee un compromiso más formal con los mismos. Esta molestia no le dejará desempeñarse de la mejor manera y afectara su nivel de producción. Se transforman en necesidades pendientes de cubrir y que no se llenaran hasta que no se tenga ideas claras de lo que realmente se quiere y se logre un equilibrio de emociones.

Con esta investigación se comprobó, que si no se tiene un buen manejo y control de las emociones éstas pueden afectar el desempeño laboral, lo cual puede perjudicar también otros aspectos en la empresa por ejemplo el clima organizacional, niveles de producción, trabajo en equipo, comunicación, planeación de objetivos, administración del cambio, índices de rotación, relaciones interpersonales y en el individuo afecta su valor como ser humano, su capacidad de dialogo y de escucha, su seguridad, la oportunidad de alcanzar su autorrealización y asimismo le crea una visión negativa de si mismo, de los demás y del futuro (triada cognitiva), afecta su estabilidad emocional y su relación con las personas que le rodean, factores que son importantes tanto para su crecimiento personal como para el crecimiento laboral y la estabilidad de la empresa, por lo que las emociones pueden influir o no en el desempeño laboral dependiendo de cómo las maneje quien las experimenta.

CAPITULO I

1.1 Introducción

En alguna oportunidad hemos sentido incomodidad, insatisfacción, desmotivación y deseos de cambiar de empleo, esas sensaciones pueden hacer que no se encuentre una salida y que comiencen a afectar directamente la productividad y el nivel de energía en nuestro puesto de trabajo. Cuando se crea un clima agradable resultan placenteras las actividades y se espera con ansia que empiece el día para ver a los compañeros, al jefe, realmente nos sentimos productivos, se vive un sentimiento de logro y satisfacción al experimentar esa emoción que genera la avidez de ocuparnos.

En un ambiente laboral obviamente juegan un papel importante los jefes, pero también es importante la forma en que nos relacionamos con nuestros compañeros de trabajo y la forma en que nos sentimos, a veces los problemas que puede experimentar un ser humano le llevan a tomar la decisión de dejar el empleo y buscar uno nuevo o bien optar por la decisión de quedarse pero con un nivel de rendimiento y productividad bajo. La vida laboral cambia constantemente, igual que la vida personal, en ocasiones justo cuando nos sentimos entusiastas de repente se produce un cambio en el trabajo, la economía, la familia, sociedad, la tecnología y cambian cosas en nosotros mismos, ante un jefe que no reconoce nuestra buena labor por ejemplo tendemos a sentirnos desmotivados, con la pérdida de un ser querido o al experimentar una separación nos sentimos tristes e improductivos, o bien al padecer de alguna enfermedad nuestro nivel de desempeño baja porque no se tiene el mismo vigor para trabajar.

Las emociones en el trabajo tienen un vínculo directo con la productividad y el desempeño de los empleados, la misma emoción que puede experimentar un gerente de área y que le permite llegar a altos o bajos niveles de productividad es la misma que puede motivar o desmotivar a otros empleados o bien conducirlos a ser mas adaptables y eficaces.

Debido a que las emociones tienen estrecha relación con la motivación y productividad, es un factor clave que vale la pena estudiar para conocer el grado de influencia positivo o negativo que poseen en la conducta del ser humano dentro de las organizaciones.

Se ha escuchado hablar o se ha observado que la capacidad productiva de la mayoría de personas trabajadoras se ve afectada por diversos factores que inciden directamente en su rendimiento laboral, uno de ellos es el factor emocional, así también se ha detectado que los altos índices de producción y la mayoría de éxito en las empresas se debe a que los empleados han sido motivados positivamente a través de incentivos salariales, ascensos que benefician sus planes de carrera, cursos de capacitación que enriquecen sus conocimientos, y que en cierta forma benefician el estado de ánimo de cada

individuo y favorecen la externalización de sus emociones; por ejemplo una persona que se desempeña en atención al cliente, si se siente triste, frustrada o enojada será descortés, con poca tolerancia ante las quejas y consultas de sus clientes y perderá el control fácilmente, porque está siendo dominada por sus emociones en cambio una persona que se siente alegre, satisfecha y relajada será amable con sus clientes, brindará calidad en el servicio y mantendrá un equilibrio de sus emociones porque está siendo dominada por su razón.

Cuando un individuo se encuentra en una situación laboral donde alguien más tiene una opinión distinta a la suya le causa irritación, es en este momento es donde se rompe la sinergia que existe en el equipo de trabajo y que lo perjudica, siendo en este momento donde debe manifestarse la empatía.

El problema consiste en la incidencia de la externalización de emociones en el desempeño laboral, enfocándose en el grado de influencia que éstas tienen en el desarrollo de nuestras actividades diarias en el trabajo y la productividad de la empresa.

Las emociones son causa que influye directamente en el desempeño laboral, es decir, un estado de ánimo que encierra emociones negativas, es una causa que dará como efecto bajos índices de producción, pérdida de entusiasmo en lo que se hace; inestabilidad laboral tratando de buscar el trabajo ideal que nos haga sentir mejor; problemas en las relaciones interpersonales, no se tiene capacidad de escucha, empatía, ni capacidad de diálogo; dificultad en la capacidad de crear nuevas ideas en lo que se hace, resistencia al cambio; errores en el desempeño de nuestras tareas, pérdida de interés por la formación y el aprendizaje diario existiendo un acomodo en lo que se desempeña o bien no importando los resultados que se obtengan; problemas de comunicación, distorsión en la información que brindamos y en la que recibimos.

El equilibrio en nuestro estado de ánimo y el buen manejo del mismo encierra emociones positivas que son una causa que dará como efecto, altos índices de producción que benefician los planes de carreras de los individuos, teniendo oportunidad de crecimiento; Innovación de ideas, implementación de nuevas estrategias para la calidad en el servicio que se presta; administración del cambio, adaptación a los cambios que benefician el nivel de producción (esto en cuanto a tecnología y en cuanto a los nuevos empleados); comunicación fluida de logros y errores a los colaboradores en el tiempo preciso, trabajo en equipo y en coordinación equitativa, liderazgo positivo y justa delegación de tareas.

Cuando el individuo es investido por su estado de ánimo puede generar emociones positivas o negativas, el problema entonces se origina cuando el individuo es guiado o influenciado por sus emociones negativas.

Por ejemplo, las emociones juegan un papel importante en cada ámbito de la vida del ser humano, las cuales si influyen negativamente afectan de la siguiente forma: en el ámbito laboral se ve afectado el desempeño del empleado lo

cual da como resultado una baja producción; en el ámbito educativo, afecta al rendimiento lo cual no genera aprendizaje; en el ámbito familiar, afecta las relaciones y esto genera una disfunción; en el ámbito social afecta las relaciones humanas lo cual afecta a la convivencia e interacción y en el ámbito mental le afecta a la salud, factor que puede llegar a provocar un desequilibrio.

El problema de la influencia de las emociones en el desempeño laboral esta basado en la teoría cognitivo - conductual y enfocado en la rama de la psicología clínica e industrial. Es un problema que actualmente afecta a la sociedad, clima laboral en las empresas, los procesos de comunicación asertiva, economía, relaciones personales, laborales e interpersonales, el trabajo en equipo y la solución de conflictos. Además tiene implicaciones a nivel científico (aportes), social (relaciones humanas), político (economía y niveles de producción) e ideológico (diferentes formas de pensar y reaccionar a las ideas)

El problema consiste entonces en investigar la influencia que ejercen las emociones en el desempeño laboral, ¿Cómo lograr que nuestro desempeño obtenido sea igual al desempeño esperado por la empresa?, ¿Cómo lograr que las emociones no influyan de manera negativa en el desempeño laboral, para que de esta forma se pueda cumplir con los objetivos de la empresa y del puesto que se está desempeñando?, es decir si un individuo se encuentra bien emocionalmente producirá en más cantidad, mejor calidad y se beneficiara el trabajo en equipo, pero si se encuentra emocionalmente afectado puede que produzca en cantidad pero no en calidad o viceversa, o bien que se vea afectado su nivel de producción tanto en cantidad como en calidad y el trabajo en equipo en la organización.

1.2 Marco Teórico

1.2.1. Influencia de las emociones en el desempeño laboral

David R. Caruso y Peter Salovey exponen que las emociones deben sentirse y expresarse de forma controlada en ciertos entornos y en ciertos momentos (Caruso y Salovey, 2005: Pág. 9). Esta forma de pensar se da especialmente cuando nos encontramos en el trabajo. Se considera algo inadecuado expresar nuestras emociones mientras estamos trabajando, ya que de esta forma le damos paso a los errores, porque es cuando nuestras emociones logran sobrepasarnos. Las emociones no solo son importantes, sino que resultan absolutamente necesarias para tomar decisiones correctas para la resolución de conflictos, adaptarnos a los cambios y para tener éxito.

Estos autores describen cuatro técnicas emocionales, 1. Leer en las personas, es decir, el saber identificar las emociones en los demás, siendo capaces de comunicar y expresar las nuestras logrando así una comunicación eficaz. 2. Tener el estado de ánimo adecuado y utilizar las emociones, nuestro modo de sentir influye en nuestra manera de pensar y en la naturaleza de nuestros propios pensamientos, las emociones nos ayudan a guiar nuestro proceso de pensamiento en la resolución de problemas. 3. Predecir el futuro emocional comprendiendo las emociones, las emociones cambian a través de una serie de reglas, por lo tanto pueden llegar a comprenderse. El conocimiento de las emociones se refleja en nuestro vocabulario emocional y en nuestra capacidad para realizar análisis de emociones futuras, y 4. Actuar movidos por el sentimiento, manejando las emociones, las emociones contienen información e influyen en el pensamiento, por lo tanto necesitamos incorporarlas de forma inteligente a nuestro razonamiento, a nuestra forma de solucionar los problemas, a nuestros juicios y a nuestra conducta (ibid: Pág. 10,11)

En el campo laboral surgen infinidad de preguntas con respecto a las emociones, como por ejemplo: Debo controlar mis emociones en el trabajo?, Debo hacer a un lado mis sentimientos?, Las personas excesivamente emocionales no encajan bien en el trabajo?, ya que es allí donde se debería de poner la lógica por encima de los sentimientos?, si estamos de acuerdo con estas interrogantes apoyamos el dominio de la razón en el trabajo, pero si estamos en desacuerdo apoyamos el dominio de las emociones. Recordemos que a través de las emociones recibimos y transmitimos información, podemos tratar de ignorar las emociones, pero eso no funcionaría, Podemos tratar de ocultar nuestras emociones, pero no resulta un método eficaz, las decisiones deben incorporar emociones para ser eficaces, las emociones siguen patrones lógicos. En más de alguna oportunidad en nuestros trabajos hemos sentido miedo, ira, tristeza, repulsión, interés, asombro, aceptación, enojo, frustración, alegría, etc. y de alguna manera han motivado a nuestra conducta de un modo adaptable y útil para nuestros intereses, y otras veces nos han llevado a actuar de manera errónea, es aquí donde podemos decir que nuestras emociones influyen en el rendimiento, en algunas áreas de nuestra vida, especialmente en el área laboral que es donde

experimentamos la mayoría de retos y donde pasamos la mayor parte de nuestro tiempo.

La integración del estilo racional y el estilo emocional es la clave para el éxito en el trabajo tanto el exceso o el mal uso de una de ellas puede presentar problemas. Todos sabemos que las emociones pueden llegar a perdernos si no se sinergizan de la manera correcta.

Las emociones a nivel de equipo ejercen una influencia importante, podemos llamarlo espíritu de equipo o moral, pero todos hemos experimentado alguna vez cómo puede cambiar el estado de ánimo de un grupo y es allí donde nuestro estado de ánimo influye enormemente en nuestro rendimiento. A veces lo hace de manera lenta, a veces si podemos sentir como el ambiente se enfría en el grupo y otras veces sentimos que el calor humano irradia en el mismo. El traspaso de emociones de una persona a otra es un fenómeno que se conoce como Contagio Emocional.

La forma en que se sienten los líderes también afecta en su forma de influir en los demás, en general, las emociones en el trabajo influyen a la hora de emitir juicios, en la satisfacción en el trabajo, en ayudar a comportarse a los demás, en resolver problemas creativamente y a la hora de tomar decisiones. Es por ello que es de suma importancia describir y conocer los seis principios de las Emociones:

1.2.2. Emoción. 1. Experiencia o estado psíquico caracterizado por un grado muy fuerte de sentimiento y acompañado casi siempre de una expresión motora, a menudo muy intensa. 2. Estado de conciencia total que comprende un tono afectivo distintivo y una tendencia activa característica. 3. Actividad no discriminadora, o en masa, suscitada por situaciones sociales, percibidas o representadas en idea; es decir, reacciones totales de un organismo en las que una gran porción de la experiencia se compone de elementos viscerales o somáticos. 4. Totalidad de la experiencia durante cualquier periodo en que tienen lugar cambios corporales muy marcados de sentimiento, sorpresa o trastorno. 5. Expresión dinámica de los instintos que puede emanar de fuentes conscientes o inconscientes. (Amador, 2003: Pág.56)

Las emociones en el mayor de los casos son información, ya que dicen muchas cosas de sí mismo: cómo se siente, qué le sucede, qué esta pasando a su alrededor, pero las emociones pueden evolucionar con el fin de asegurar nuestra supervivencia. Cuando estamos enfadados enviamos una señal de que queremos estar solos y si mostramos una sonrisa indica que nos mostramos abiertos, receptivos y accesibles.

La mayoría de las personas admitirían que las emociones influyen en el rendimiento en algunas áreas de su vida. Pero una persona que controla sus emociones de manera correcta las experimenta y después utiliza el poder de las mismas como una plataforma de lanzamiento hacia un resultado productivo y exitoso. Es importante que no se oculten las emociones, a menudo, las personas

en el trabajo no comparten ciertos tipos de información con su gente o tratan de ocultar sus sentimientos con la finalidad de protegerse a sí mismos o a los demás. Decimos que todo va bien cuando en realidad no es así; aseguramos no sentirnos preocupados cuando sí lo estamos.

Hay unas cuantas formas de intentar mostrar el tipo de emociones que exigen ciertos trabajos. Una es a través del comportamiento superficial, cuando uno se siente de una manera pero no muestra sus sentimientos verdaderos. En el comportamiento profundo tratamos de cambiar los sentimientos para que encajen en el sentimiento deseado. Como es de esperar, el comportamiento superficial, esta vinculado al bajo rendimiento y a la regulación laboral, entre otros problemas.

La supresión emocional en las organizaciones adopta muchas otras formas. En un proceso conocido como normalización de las emociones, no mostramos las emociones intensas, ni las emociones que el grupo o la organización consideran inapropiadas. Se considera que la ira es la emoción que mas se suprime en las organizaciones, pero en un estudio realizado en una empresa, la ira era la emoción más expresada, de hecho, este 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 su puesto de trabajo. (Gibson, 1995: Pág.35)

Paúl Ekman, un psicólogo en el campo de la expresión emocional, habla sobre las expresiones faciales, las cuales nos delatan ante cualquier persona, es por ello que en nuestro deseo de ocultar las emociones, nuestras expresiones pueden dar lugar a que tomemos decisiones equivocadas y crear en los demás un ambiente de desconfianza, ya que la mayoría de veces las personas podrán leer nuestros sentimientos y emociones. (Ekman, 2003: Pág.81)

Existen emociones positivas y negativas, las emociones positivas tienden a abrir nuestra mente a nuestro entorno, despertando nuestro instinto por explorar y descubrir cosas nuevas. La teoría de expansión y cimentación de Barbara Frederickson sugiere que las emociones positivas provocan algo más que hacernos sentir bien, las emociones positivas: expanden nuestro pensamiento, ayudan a generar una nueva idea e impulsan a ser diferentes y a generar soluciones a los problemas.

Por otro lado, las emociones negativas también son importantes, ya que si existe un control en las mismas ayudan a proporcionar un enfoque más claro, permiten que se examinen los detalles de forma más eficaz, motivan una búsqueda de errores más eficiente y exigen un cambio en lo que se hace y en el pensamiento. Las emociones siguen patrones lógicos Robert Plutchik, un estudioso de las emociones, propuso un modelo de emociones que las presenta de manera explícita a lo largo de una intensa secuencia continua, de tal modo que las emociones se intensifican a medida que pasan de la parte inferior a la superior, siguiendo un patrón lógico. Es decir del odio se puede llegar a sentir desprecio por alguna cosa o por alguna persona. (Fredrickson, 2003: Págs. 330-335)

Se dice que las emociones son universales lo que hace la diferencia de cada una es la forma en que el individuo las vive. Por ejemplo, Un empleado siente felicidad cuando le incrementan en el sueldo y el mismo puede sentir tristeza cuando pierde a un ser querido, este es el sentir común en la mayoría de personas, pero la diferencia radica en que cada persona puede experimentar la emoción de manera distinta.

Es por ello que se debe aprender a leer e identificar las emociones en los demás, por ejemplo un individuo se está sintiendo contento y satisfecho y una persona que se le acerca le pregunta porque parece tan infeliz, en este caso la persona que se acerca no tiene percepciones precisas, están fuera de lugar, esto demuestra que si somos incapaces de leer las señales que nos manifiestan los demás, entonces nuestros datos y nuestra información sobre una situación serán incorrectos y erróneos.

Las emociones pueden ayudar a nuestro pensamiento, aumentar nuestra capacidad para solucionar problemas y asistir a la razón, lo cual depende del uso que hagamos de las mismas. Por ejemplo si tenemos un estado de ánimo positivo, podemos generar nuevas e interesantes ideas. Si tenemos un estado de ánimo negativo, existen concentración total en el problema pero no la capacidad para resolverlo.

Al momento de utilizar nuestra emociones se debe prestar atención a las mismas, ver las situaciones desde la perspectiva de los demás, pensar y sentir positivamente

Cuando somos capaces de cambiar el estado de ánimo, vemos las cosas desde perspectivas. Esta capacidad para modificar el estado de ánimo también tiene un papel importante en la empatía: sentir lo que sienten los demás, con el fin de racionarnos positivamente, tanto si son empleados, jefes o clientes, debemos ser capaces de entenderlos tanto a ellos como a sus sentimientos.

El estado de ánimo influye definitivamente en el pensamiento, por ejemplo un empleado no le pediría un aumento de sueldo a su jefe cuando sabe que este está de mal humor, ya que está convencido de que no es probable que se lo conceda cuando muestra ese estado de ánimo.

La capacidad de comprender las emociones es la técnica más cognitiva o relacionada con el pensamiento. Requiere una gran cantidad de conocimiento sobre las emociones, así como la capacidad de comprender qué es lo que las causan. Nuestra capacidad para conectar las emociones con los distintos acontecimientos nos proporciona esta relación emocional de causa y efecto. Por ejemplo, si nos enteramos de que un amigo ha perdido a un cliente muy valioso, podemos asumir que se siente apenado. Si después nos enteramos de que perdió al cliente porque uno de sus compañeros de trabajo se lo robó conscientemente, entonces suponemos que nuestro amigo se siente irritado. (Frederickson, 2001: Pág.: 218)

Las emociones cambian, se desarrollan y evolucionan por su propia naturaleza. Normalmente no son estáticas, sino que siguen cierto curso a medida que aumenten o disminuyen.

Actuar de acuerdo al manejo correcto de nuestras emociones suele ser una opción inteligente, pero actuar basándonos en nuestro estado de ánimo o movidos por un sentimiento no suele ser una buena idea.

Es importante que las emociones no nos dominen ya que poseen un mecanismo y una tendencia que nos empuja a actuar y que motivan nuestra conducta.

El primer paso que debemos dar al manejar las emociones es ser consciente de ellas y aceptarlas. Es importante saber cómo nos sentimos y después de ello preguntarnos: Sí tenemos claros cuáles son nuestros sentimientos, Qué intensidad tienen, Qué influencia ejercen en nuestro pensamiento, Si es una emoción que sentimos a menudo y si es normal que nos sintamos así. Son una serie de preguntas automáticas que las personas que tienen capacidad para procesar sus emociones se hacen a sí mismas.

En la integración de los sentimientos, sentirnos mal puede ser bueno y sentirnos bien puede ser malo, todo depende de la situación, de las personas implicadas y de nuestro objetivo, Aristóteles dijo: “Enfadarse es fácil. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado preciso, en el momento oportuno, con el fin adecuado y de la forma correcta es algo muy difícil”. Nuestro objetivo es encontrar el equilibrio emocional: entre pasión y razón. (Aristóteles, 1798: Pág. 27)

1.2.3. Descripción de emociones básicas

Felicidad

La consecución de un objetivo da lugar a la felicidad y la felicidad es una señal de que hemos hecho algo bueno que valoramos. Nos sentimos felices cuando se satisfacen nuestros valores, y la felicidad es una señal que nos lleva a prestar atención a nuestra vida. La felicidad nos dice que hemos alcanzado un objetivo y que hemos tenido éxito en algo. Sentirnos felices da lugar a soluciones más novedosas y creativas, ir más allá de la información específica, pensar en nuevos caminos y generar ideas. (Caruso y Salovey, 2005: 165)

Miedo

La preocupación, la ansiedad y el miedo son señales de que algo malo está pasando o está a punto de suceder. Son las banderas rojas que indican peligro y hay que fijarse en ellas. El miedo es una señal de que podríamos perder algo, lo cual nos hace ser precavidos. Sentirnos con miedo da lugar a que todo parezca sospechoso, revisar viejas presunciones, paralizarnos e inmovilizarnos y escapar del peligro. (ibid: Pág. 165)

Tristeza

Una decepción o una pérdida dan lugar a la tristeza. Cuando no conseguimos nuestro objetivo o cuando nos quitan algo que valoramos, lloramos su pérdida y nos sentimos deprimidos. El llanto nos permite aceptar la idea de que no tendremos lo que queríamos. Nuestra tristeza no representa una amenaza, sino que invita al apoyo y a la ayuda de los demás, justo en el momento que más lo necesitamos. Sentirnos tristes da lugar a causas inestables, problemas globales y la continuación de acontecimientos negativos.

Si hemos vivido la muerte de un ser querido, hay muchas posibilidades de que conozcamos la tristeza. La pérdida de nuestro empleo puede dar lugar a este sentimiento. (Ibid: Pág. 166, 299)

Enfado

El enfado emana de un sentido de error o de injusticia. Estrecha nuestro campo de vista, nuestra visión del mundo y concentra nuestra energía en una amenaza patente. Nos aporta la energía y la concentración que a veces necesitamos para corregir un error. Sentirnos enfadados da lugar a la destrucción y a la violencia, malas interpretaciones y a la resistencia. Cuando otra persona nos insulta, ignora o hiere solemos sentirnos enfadados. (Ibid: Pág. 163, 298)

Sorpresa

Cuando los sucesos no se desarrollan según un plan, nos sentimos sorprendidos, lo cual muchas veces nos advierte que nuestros planes no van a funcionar porque ha sucedido algo inesperado. La sorpresa capta nuestra atención para que nos ocupemos de un nuevo problema, tiene la función de reorientarnos. Darwin explicó: "Cuando la sorpresa se excita a causa de algo inesperado o desconocido, los seres humanos deseamos de forma natural, cuando estamos sorprendidos, conoce la causa lo más rápidamente posible; y, en consecuencia, abrimos totalmente los ojos para aumentar el campo de visión y los globos oculares se mueven fácilmente en cualquier dirección." (Darwin, 1998: Pág. 11) Sentirnos sorprendidos da lugar a captar nuestra atención en algo y a la reorientación. (Ibid: Pág. 165)

Ansiedad

La preocupación y la ansiedad se consideran sentimientos negativos. Sin embargo la ansiedad puede ser positiva ya que indica que estamos explorando nuestro entorno y nos obliga a pensar cuáles son nuestras opciones y planes. El problema es que puede llegar a paralizarnos, podemos preocuparnos por todo tipo de posibilidades y eso puede llevarnos a no tener energía física ni mental para afrontar la vida. (Ibid: Pág. 298)

1.2.4. Descripción de Emociones sociales

Repulsa

La repulsa es una emoción social. Tiene el propósito de hacer que todos acaten las normas. La repulsa define los límites de lo que consideramos que es una conducta aceptable o de lo que es una conducta que no podemos tolerar. Dado que hay un fuerte componente cultural en ella, es importante reconocer que lo que repugna a una persona puede no hacerlo a otra.

Un acto que nos repugna es aquel que va contra principios fundamentales de lo que es adecuado y de lo que no. La repulsa se asegura de que nuestros valores sociales permanezcan intactos. Cuando dejamos de sentir repulsa por algo, es una señal de que nuestros valores han cambiado. (Caruso y Salovey, 2005: 166)

Deshonra

La deshonra indica que el ser humano no ha vivido conforme a sus ideales o valores; de este modo, se parece a la culpabilidad. Pero hay algunas diferencias importantes entre esos dos sentimientos.

La deshonra y la culpabilidad tienen el mismo punto de partida. Comenzamos con un fracaso en la consecución de un objetivo o de un patrón moral importante. Tanto la deshonra como la culpabilidad nos hacen sentir incómodos. Ambos pueden servir como un recordatorio de que hemos cometido un error y puede llevarnos a aislarlos si no sabemos manejarlos correctamente. La psicóloga June Tangney, basándose en un trabajo anterior de Helen Block Lewis, sostiene que la diferencia fundamental entre la deshonra y la culpabilidad es el enfoque de la atención. En la culpabilidad hacemos énfasis en el acto en sí: "Mira lo que he hecho". Pero en la deshonra, hacemos hincapié en nuestro fallo personal: "Mira lo que he hecho". (Ibid: Pág. 167)

Vergüenza

La vergüenza es otra de las emociones más complejas. Combina una serie de emociones sencillas, incluyendo la culpabilidad y la deshonra. En la vergüenza, el sentimiento de culpabilidad se hace público, nos sentimos más pequeños, más débiles y menos importantes.

Cada día pensamos, tomamos decisiones y hacemos juicios; y cada uno de esos pensamientos, decisiones y juicios se toman ayudados por las emociones. No es algo que elijamos nosotros, sino que se debe a un vínculo natural. Si optamos por ignorar el componente emocional y por tratar de ser fríamente racionales, nos arriesgamos a tomar una mala decisión. (Ibid: Pág. 168)

1.2.5 Filtración de las emociones

Algunas personas tienen formas típicas de ver el mundo y de interpretar los acontecimientos y filtran sus experiencias a través de sus propios paradigmas. Esa forma de comportarse o de ver el mundo se denomina rasgos temperamentales o de personalidad.

Existen formas que ayudan a filtrar las emociones entre ellos se puede mencionar:

- El enfoque hacia las emociones positivas: Utilizarlas para que beneficien los niveles de productividad
- el enfoque hacia las emociones negativas: Controlarlas para que no afecten la ejecución de tareas.

Aceptamos el hecho de que las emociones suelen dominarnos y mandar sobre nuestros pensamientos conscientes en la mayoría de los casos. Debemos aprender a reeducarnos a través de ejercicios de visualización positivos, porque a través de ellos el inconsciente aceptará las imágenes positivas, por ejemplo, en lugar de decir: “Los nervios me están matando”, “me preocupo demasiado” o “quiero hacerlo, pero algo me dice que no debo”, primero debemos de visualizarnos haciendo las cosas, imaginarnos que estamos actuando, que controlamos los nervios, y que resolvemos la situación que nos afecta. (Caruso y Salovey, 2005: 191-192)

1.2.6. Origen de las emociones

1. Indignación, ira y cólera

El Psicólogo Raymond W. Novaco distingue entre cuatro clases esenciales de provocación que pueden desencadenar nuestra indignación.

- Frustraciones: una mala noticia, recibir un regaño por parte del jefe.
- Sucesos irritantes: una llave perdida, el ruido en la casa del vecino, por creer que el trabajo desempeñado con calidad no es reconocido por parte del jefe.
- Provocaciones verbales y no verbales: la sarcástica observación del jefe, el carro que rebasa por la derecha en la carretera.
- La falta de corrección y la injusticia: una crítica fuera de lugar, el aumento de los impuestos, insatisfacción salarial.

El temperamento agresivo

En la actualidad se sabe que la cólera y la irritabilidad viene determinada por la química del cerebro. Al parecer existe una estrecha relación entre un perfil emocional agresivo y la enzima MAO (Monoaminooxidasa). MAO es una enzima que influye sobre las regiones del cerebro que controlan la atención, la capacidad

de concentración y la impulsividad. Este tipo de temperamento si no es controlado puede conducir a que se cometan errores en el puesto de trabajo. (Caruso y Salovey, 2005: 143-149)

2. Miedo y preocupación

El miedo es una reacción ante situaciones amenazadoras o que causan inseguridad, en las que el ser humano teme perder el control sobre su entorno. Los factores desencadenantes del miedo son, entre otros:

- Peligros de carácter general: El miedo ante una operación a la que vamos a someternos, el miedo a la vejez, a las catástrofes medioambientales, por problemas económicos, poseer deudas.
- Situaciones desconocidas, no predecibles: El miedo que nos produce la tecnología, tener que mudarnos a una ciudad desconocida, los ruidos nocturnos inexplicables, inestabilidad laboral por estar bajo un contrato.
- Relaciones sociales: El miedo al rechazo, al aislamiento, al fracaso social.
- Situaciones de rendimiento: Miedo ante un examen o el miedo a no estar a la altura de un desafío profesional.
- Problemas morales: El reconocimiento en actos inapropiados

El temperamento miedoso

Otras investigaciones demuestran que las personas miedosas nacen con una cantidad relativamente baja de los mensajeros químicos o neurotransmisores GABA (Ácido gamma-aminobutírico). La carencia de GABA estimula el sistema nervioso central y al vegetativo, y de esta manera provoca un estado de ánimo elemental crónico caracterizado por el nerviosismo, la inseguridad y la preocupación. (Caruso y Salovey, 2005: 149-155)

3. Tristeza y depresión ordinaria

La tristeza y los estados de ánimo depresivos son reacciones de adaptación a cambios y pérdidas, en particular aquellas a las que no podemos encontrar sentido. Los factores desencadenantes clásicos son:

- Las pérdidas irreparables: como la muerte de una persona cercana, el deseo no satisfecho de tener hijos o el fracaso del sueño de nuestra vida.
- La pérdida de cometidos, de posición y de poder, el abandono del hogar familiar por parte de los hijos o la pérdida del lugar de trabajo, la separación conyugal o divorcio.
- La discriminación y la vivencia de la propia indefensión: la impotencia tras una operación grave o las alteraciones en la autoestima de una persona que ha sido víctima de un delito de violencia.

- Los traumas en el pasado: malos tratos en la infancia o una separación que no ha sido asumida de forma correcta, baja autoestima.
- El agotamiento: a causa del cuidado de una persona mayor o de la doble y triple carga de la vida cotidiana.

El temperamento abatido

Las personas que tienden a los estados de ánimo depresivos son pensativas y pesimistas, nada les parece seguro, se sienten perdidos en un mundo amenazador. La sensación de una culpa difusa y de la poca valía propia se convierte en un estado de ánimo básico. Estas personas manifiestan desaliento, desconfianza y un vacío interior que les envuelve. (Caruso y Salovey, 2005: 156-165)

1.2.7. Estructura de las emociones

En las emociones intervienen los siguientes filtros en su totalidad o en su mayoría, que facilitan la generación de una u otra emoción, así como su intensidad. Estos son: Marco Temporal, Operador, Respuesta Modal, Intensidad, Clasificación, Ritmo, Foco de Atención y Valoración (Caruso y Salovey, 2005: 89-101)

Marco Temporal

También llamado metaprograma del tiempo. Hace referencia a la proyección del tiempo mental. Ej. La ansiedad es una emoción que se relaciona con el futuro por ejemplo un problema que aún no se haya resuelto, esto se puede ejemplificar cuando se lleva a cabo un proyecto se esta pendiente de su aprobación, de sus mejoras y de su implementación, porque obviamente es un factor que aumentara la responsabilidad en nuestro puesto de trabajo y asimismo que posiblemente contribuira a los aumentos de salario.

Operador

Llamados también Operadores modales, son órdenes implícitas que utilizamos en nuestro diálogo interno, que dan forma a la estructura lingüística necesaria para construir la emoción. Ej. La necesidad conduce a la desesperación, por ejemplo hacer préstamos por estar atravesando problemas económicos, el acoso sexual en las mujeres por parte de su jefe, por necesidad al trabajo muchas veces se toleran estas situaciones pero llega el momento en que se vuelven un conflicto interno, porque no se sabe que hacer, si se piensa renunciar resulta un poco difícil por las deudas que se tienen pendientes por pagar y si es por acoso en ocasiones no necesariamente es un conflicto general porque se puede sentir

satisfacción con lo que se hace y con el resto de compañeros pero experimentar el acoso es lo que conduce a la desesperación porque se pierde la concentración en el trabajo.

Respuesta modal

Es la actitud conductual ante el sentimiento o sensación que produce el Operador modal en la persona. Esta actitud de respuesta puede ser de dos tipos:

- **Activa:** Nos involucramos e influimos en la acción consecuente, ej. la curiosidad que se experimenta cuando alguien se va de algún puesto, el resto de empleados necesita saber quien será el personal nuevo o en ocasiones necesita saber porque se fue la otra persona.
- **Pasiva:** Esperar y ver qué pasa sin implicarnos directamente en la acción, ej. la calma de acuerdo al ejemplo anterior existen colaboradores que no se apresuran a sacar conclusiones y que simplemente esperan con calma al personal nuevo o la explicación por la baja de la otra persona.

Intensidad

Hace referencia a los cambios cualitativos y cuantitativos en calidad y cantidad, que se producen dentro de una misma estructura emocional y que permiten incrementar o disminuir la calidad de la emoción, y en consecuencia, su impacto en nuestro organismo. Ej. La satisfacción conduce al éxtasis, un vivo ejemplo acá es el tema de salarios, un colaborador que esta satisfecho con la que gana se siente feliz porque puede darle a su familia lo necesario, puede comprarse ropa de marca, comprar el carro del año, pero en el caso de los colaboradores que experimentan insatisfacción salarial es todo lo contrario, sienten que sus necesidades son mas grandes, aspiran a mas y al no obtenerlo se frustran.

Clasificación

Se trata de un metaprograma de comparación por el que nos guiamos a la hora de ejecutar las acciones comparándolas con las que hemos realizado en otras ocasiones.

Esta comprobación la llevamos a cabo sobre la base de Igualdad o Diferencia.

- **Igualdad:** El agrado, la satisfacción y la felicidad se relacionan a lo conocido.
- **Diferencia:** La envidia, la frustración y la inadecuación llevan al individuo a sentirse menos o más que otra persona.

De referencia en este ejemplo puede tratarse el tema de la relación del jefe con sus subalternos, los cuales perciben cuando un trato entre compañeros es igual para con todos o bien cuando hay preferencias, en otro caso esta la envidia que pueden sentir los compañeros dentro del departamento por ejemplo por ascenso de puesto en el cual crean que la persona ascendida no cumple con los requerimiento y capacidades para el puesto lo cual puede tornarse a una frustración.

Ritmo

Ciclo o velocidad que acompaña o impregna a todas y cada una de las emociones. Es como si una composición con ritmo bolero se interpreta a ritmo merengue, el efecto que causa es completamente diferente a que la escucháramos en ritmo ranchero.

- **Ritmo Rápido** Excitación, por ejemplo al percibir que el puesto permite hacer actividades diferentes, es decir se convierte en un trabajo variable que enriquece conocimientos.
- **Ritmo Lento** Aburrimiento, por ejemplo cuando el trabajo es demasiado monótono y no permite la superación o bien el cambio en el mismo.

Valoración

Es aquello que le da sentido a la experiencia que estamos viviendo en el presente, por ejemplo un despido injusto, problemas conyugales que no permiten tener el mismo nivel de concentración y de plantear nuevos proyectos y nuevas ideas o bien hasta un embarazo no deseado que viene a cambiar los planes en el trabajo de la madre.

Foco de Atención

Cantidad de atención que el individuo focaliza en al experiencia provocadora de la emoción. Si se concentra mucha atención, se esta pendiente de cantidad de pequeños detalles, lo que incrementa la intensidad de la emoción. Por el contrario, si la atención es escasa la emoción pierde fuerza e incluso puede llegar a diluirse.

Con esta estructura nos damos cuenta que las emociones son como los amigos que nos dicen sinceramente qué es lo que ocurre en nosotros respecto de nuestro mundo interno y externo. Como a los amigos, hay que escogerlas con cuidado, porque de ello puede depender la felicidad e incluso la vida.

1.2.8. Autocontrol y Regulación Emocional

Es la habilidad para regular nuestros impulsos, emociones, deseos y acciones. (Extremera y Fernández, 2002: Pág.17)

El autocontrol eficaz no precisamente es reprimir y ocultar lo que sentimos, sino que requiere de expresar las emociones de forma adecuada y constructiva. Las emociones se regulan en base a ciertas pautas generales que se pueden aplicar a muchas situaciones. El objetivo es poner en práctica esta serie de pasos para evitar el surgimiento de estados de ánimos negativos, terminar con ellos o bien mantener las emociones positivas. (Ibid, 2002: Pág. 18)

Autoconfianza.

Es el creer plenamente que podemos reparar las emociones negativas cuando surjan sin dejarnos llevar por los arrebatos de ira, los bajones emocionales o el nerviosismo inespecífico.

Capacidad de Análisis.

Consiste en observar y saber escuchar los estados de ánimo con exactitud, así mismo en analizar la situación y las emociones que provocan. Es la llamada Introspección, es decir reflexionar sobre nuestro estado emocional para adquirir conocimientos sobre las consecuencias de nuestras emociones y las causas de nuestras experiencias. Esta capacidad se transforma en la habilidad para comprendernos y entender mejor las relaciones con nuestro entorno.

Identificación.

Consiste en identificar qué es lo que se puede regular para evitar impulsos descontrolados y en discriminar aquellos estados emocionales negativos que requieren regulación. El conocimiento de las emociones permite desarrollar nuestras propias teorías del por qué y cómo los estados emocionales surgen en diferentes situaciones.

Elegir.

Consiste en saber elegir sabiamente qué hacer y cómo, esta relacionada con la toma de decisiones y la seguridad de los colaboradores.

Evaluación.

El último paso es evaluar la efectividad de la estrategia emocional utilizada.

Por ejemplo, la respuesta emocional a un despido. Si Juan cree que es el único trabajo para el que sirve, que no encontrará otro trabajo parecido o bien que

no se siente competente para otras cosas se verá investido por un intenso y prolongado malestar, seguido de sentimiento de miedo, tristeza e impotencia. En cambio Pedro puede interpretar el despido como una oportunidad para trabajar en otra empresa con más posibilidades de promoción, de dedicar más tiempo a sus hijos mientras encuentra otro trabajo, de mejorar sus conocimientos asistiendo a cursos de formación. Esto muestra como el significado que le damos a todo lo que nos sucede marca la experiencia emocional y las conductas posteriores. (Ibid, 2002: 19-24)

1.2.9. Las Emociones en el trabajo

Cuando los trabajadores deben temer de forma constante por su puesto de trabajo, su capacidad de rendimiento se resiente. Cuando una persona tiene miedo, trabaja cohibida: la cuota de errores aumenta. La inseguridad perjudica el ambiente general en la empresa. Los compañeros pasan a ser la principal competencia por un puesto de trabajo, y es aquí donde se manifiesta otra deficiencia: cuando los empleados se hacen a la idea de que perderán su trabajo, no logran identificarse con la empresa y sus objetivos.

1.2.10. Comportamiento Organizacional

El Comportamiento Organizacional trata lo relacionado con la conducta humana en el trabajo la cual contribuye al impulso de la productividad y conlleva a otros aspectos. (Dubrin, 2003: Pág. 19)

1.2.11. Diferencias Individuales

La gente muestra diferencias individuales o variaciones, respecto a la forma en que responden los individuos a la misma situación con base en sus características personales. Una mujer extrovertida por ejemplo venderá sus ideas de una forma más creativa y origina, diferente a una mujer introvertida que preferirá realizar un reporte bien elaborado y enviarlo a su jefe inmediato.

Una afirmación básica de la psicología establece que el comportamiento es una función de la persona interactuando con su ambiente. La ecuación es $B = f(P * E)$. B representa el comportamiento, P es la persona y E el ambiente. Lo cual se resume en que el comportamiento esta determinado por el efecto que el individuo produce en el ambiente y viceversa. (Dubrin, 2003: Pág. 20)

Las diferencias individuales afectan la mayoría de los aspectos del comportamiento en el trabajo. A continuación se describen ocho consecuencias de las diferencias individuales que tienen un gran impacto en el manejo de la gente: (Dubrin, 2003: Pág. 20-22)

- La gente difiere en productividad. Conforme los puestos se hacen más complejos, las diferencias individuales influyen más en la productividad del trabajo.
- La gente difiere en habilidades y talentos. Factores como la motivación, la confianza en sí mismo, una apariencia favorable y la astucia política no son suficientes para obtener logros en el trabajo. La gente también necesita contar con habilidades y talentos adecuados para desempeñar bien su trabajo. La habilidad es una fuente importante de diferencias individuales que influyen en el desempeño del trabajo. Un ejemplo es cuando una persona preactiva y activa se aburre de un trabajo rutinario.
- La propensión a lograr resultados de alta calidad no es igual para toda la gente. Algunas personas emprenden de manera natural la lucha por la alta calidad porque son conscientes y tienen la capacidad de ser precisos y sentirse orgullosos de su trabajo. Los trabajadores que no poseen esas cualidades tendrán más dificultades para lograr las metas de calidad.
- El grado en que las personas desean participar y recibir la delegación de autoridad difiere entre una y otra. Muchos trabajadores reciben bien tal delegación de facultades y enriquecimiento del trabajo porque buscan satisfacción en éste. Sin embargo, otros no desean más responsabilidades ni están interesados en participar en mejoras en el trabajo. Prefieren ocupar puestos que requieran un mínimo de participación y responsabilidad.
- Las personas difieren en cuanto al estilo de liderazgo que prefieren y necesitan. Muchos individuos prefieren tener en el trabajo tanta libertad como sea posible, y pueden funcionar bien en tales condiciones. Otros, por el contrario, desean ser supervisados más directamente por su jefe. En general trabajadores menos competentes, que se sienten menos motivados y su experiencia es menor, necesitan más supervisión.
- No todas las personas tienen la misma necesidad de entrar en contacto con otras. Las características de personalidad e intereses ocupacionales de la gente determinan cuánto contacto humano necesita cada individuo para mantenerse satisfecho. Algunas personas pueden trabajar solas todo el día y seguir siendo muy productivas, mientras que otras se inquietan si no hay otro empleado con el que puedan platicar de negocios o de temas personales.
- La gente difiere en cuanto al grado de compromiso y lealtad a la empresa. Algunos empleados se comprometen tanto con sus patrones que actúan como si fuera en parte propietarios de la empresa, lo que da como resultado empleados comprometidos y leales que se preocupan mucho por la producción de bienes y servicios de alta calidad. Pero algunos empleados, por el contrario sienten poco compromiso y lealtad hacia su jefe

y no sienten culpa cuando producen basura en mala calidad o faltan al trabajo por una u otra razón.

- Los trabajadores varían en su nivel de autoestima, lo que a su vez influye en su productividad y capacidad para asumir responsabilidades adicionales. La gente que tiene alta autoestima cree que puede enfrentar con éxito los retos básicos de la vida (autoeficacia) y que merece ser feliz (autorespeto). Según Nathaniel Branden, es probable que la gente que tiene baja autoestima y no confía en su inteligencia sienta temor cuando tenga que tomar decisiones, carezca de habilidades de negociación e interpersonales y sea incapaz de cambiar.

1.2.12. Diferencias de Personalidad

La personalidad se refiere a los patrones de conducta persistentes y duraderos de comportamiento de un individuo que se expresan en una amplia variedad de situaciones.

De acuerdo con la teoría de personalidad la estructura básica de la personalidad humana está representada por cinco grandes factores: extraversión, estabilidad emocional, compatibilidad, meticulosidad y apertura a la experiencia. Existen otros aspectos de la personalidad que también merecen mencionarse, los cuales son: la autovigilancia de la conducta (la toma de riesgos) y la búsqueda de emociones. La gente desarrolla los siete factores en diferente medida, en parte por haber sido criada en un ambiente particular. (Dubrin, 2003: Pág. 30-34)

- **Extraversión.** Rasgos relacionados con el factor de extraversión incluyen el ser sociable, asertivo, gregario y activo. Frecuentemente se califica a una persona exuberante como extravertida, mientras que a una persona tímida se le describe como introvertida. En el lenguaje cotidiano este término se conoce como extrovertido.
- **Estabilidad emocional.** Rasgos positivos relacionados con la estabilidad emocional incluyen el ser sereno, entusiasta y seguro. Las características en el extremo más desfavorable incluyen las de ser ansioso, deprimido, enojón, penoso, emotivo y preocupado. Una persona con baja estabilidad emocional a menudo se conoce como neurótica o emocionalmente inestable.
- **Compatibilidad.** Una persona compatible es amigable y cooperativa. Los rasgos relacionados con ese factor incluyen la cortesía, flexibilidad, confiabilidad, benevolencia, cooperación, capacidad de perdonar, compasividad y tolerancia.
- **Meticulosidad.** Significa ser responsable. Las características relacionadas con la meticulosidad incluyen ser cuidadoso, hacer el trabajo completo, ser

responsable, organizado y buen planeador. Otras características relacionadas incluyen las de trabajar duro, la orientación al logro y la perseverancia. Llegar al exceso de la responsabilidad puede llevar al individuo a caer en la adicción al trabajo y al perfeccionismo.

- **Apertura a la experiencia.** Los rasgos relacionados con este factor incluyen ser imaginativo, culto, curioso, original, de amplio criterio, inteligente y sensible al arte.
- **Autovigilancia de la conducta.** Se refiere al proceso de observar y controlar la forma en que aparecemos ante otros. Los vigilantes muy conscientes frecuentemente dicen lo que otros quieren escuchar. Los que no son buenos autovigilantes evitan situaciones que les exijan adoptar diferentes imágenes externas. De esta manera, su conducta externa se sujeta a sus valores internos. Una baja autovigilancia puede conducir a menudo a la inflexibilidad.
- **Toma de riesgos y búsqueda de emociones.** Algunas personas luchan por obtener emociones constantes en el trabajo y están dispuestas a arriesgarlo todo para lograrlo.

Obviamente para una persona que tenga todas las habilidades anteriores desarrolladas tiene más posibilidades de incrementar sus niveles de producción y le conduce a la proactividad e innovación de tareas en el puesto.

1.2.13. Diferentes tipos de personalidad

Colérico-Flemático

Esta persona es extrovertida, calmada y cuidadosa. Extraordinariamente diligente, capaz organizado. Tiene mucha disposición para ayudar a los otros. Le gusta trabajar, planifica su trabajo y no cede hasta terminar. Sabe a donde va, es tenaz y no pierde tiempo. Tiene facilidad para delegar y esta razón es la que hace que sea tan industrioso, logra cumplir más metas que cualquier otro temperamento trabaja en equipo por esta habilidad especial para hacer cosas con y por medio de la gente, además es firme pero no severo con los demás. Es capaz de reconocer errores, arrepentirse y pedir disculpas. Juzga a los demás por su cooperación y productividad y entrega. (Carver, 1997: Pág. 242).

Colérico Melancólico

Es una persona optimista y laboriosa. Está orientado a cumplir metas y tiene una aguda capacidad de análisis rápido, objetivo, lógico y basado en hechos. Es audaz y decidido. Tiene visión, don de mando y se puede confiar en que va a terminar con éxito proyectos extraordinarios e innovadores. Es un constante explorador de nuevas formas de hacer las cosas para aumentar el

rendimiento y tiene mucha facilidad para implantar el cambio. Provee con anticipación el enfoque y los pormenores de un proyecto, es cauteloso ante el riesgo y oportuno para tomar decisiones rápidas. Tiene afán por conseguir resultados rápidos y medibles pero bien hechos. Explora todas las soluciones posibles puede repetir el trabajo si está seguro de que hay una solución mejor. Tiene tolerancia para aceptar la agresión y la franqueza. Es dominante y acertado. Le gusta innovar y que sus conquistas sean extraordinarias. Persigue lo inusual y el diseño de nuevos sistemas y soluciones. Juzga a las otras personas por su iniciativa y nuevas ideas, puesto que es un iniciador de mucho empuje y precisión. (Ibid, 1997: Pág. 243)

Colérico Sanguíneo

Se caracteriza por ser una persona extremadamente activa, enérgica, temeraria, fuerte productivo y con muchos propósitos para sus acciones. Es sociable, con un fuerte poder de persuasión y facilidad para motivar a sus seguidores. Puede sacar provecho de las críticas y el reto lo estimula. Destacan en cualquier grupo social, es muy buen comunicador y convincente. Es enérgico, directo y seguro de sí mismo. Es muy atractivo y seductor, puede ser amigable, animador y proporciona seguridad a sus compañeros. Tiene tolerancia a la agresión y controla a su medio ambiente. La forma en que juzga a los demás es por su fortaleza, tenacidad, rapidez y status. Su iniciativa es valiosa, así como su capacidad para hacer que las cosas se realicen. Teme ser suave y bajar de status. Es autosuficiente, confiado en sí mismo, orientado fuertemente a resultados. Lo estimulan los proyectos especiales y difíciles, la competencia y la responsabilidad de hacerse cargo. No le gusta perder el tiempo ni las tareas rutinarias. Es rápido y eficaz. Puede convencer a la gente para que actúe en determinada dirección discierne bien sobre las motivaciones de las personas, lo que lo ayuda a dirigirlos hacia un fin determinado. Está seguro de las metas que quiere alcanzar y puede manipular a sus asociados y subalternos a lograr este propósito, crea el ambiente adecuado y convence tenazmente. Es enérgico y directo. (Ibid, 1997: Pág. 244)

Flemático-Melancólico

Es gentil bondadoso y tranquilo. Es muy eficaz, hace lo que es debido la mayor parte del tiempo, es agradable, confiable, exacto y ordenado. Así como es de ordenada su apariencia es su manera de pensar, es muy lógico, objetivo, analítico, racional y organizado, es muy tenaz y regularmente termina lo que principia, es reservado y rutinario. Se disciplina a sí mismo en sus tareas. Pone mucha atención a los detalles y tiene facilidad para concentrarse en ellos. Su ritmo de trabajo es parejo, tiene igual facilidad para trabajar sólo o en grupos es un buen compañero, cooperador y amable. Juzga a las otras personas por la forma en que razonen, aprecia a los que más se acercan a la realidad. (Ibid, 1997: Pág. 245)

Melancólico-Colérico.

Esta persona posee una firme determinación y mucha fuerza de voluntad. Es perfeccionista, emprendedor, cuidadoso, preciso, meticulado, decidido, detallista y capaz. Tiende a seguir los reglamentos, normas procedimientos y sistemas. Está dispuesto a cambiar de opinión y modificar su conducta, si el argumento es convincente. Gusta de convivir en un ambiente libre de conflictos. Puede ser un líder efectivo y eficaz. (Ibid, 1997: Pág. 245)

Colérico.

Se caracteriza por ser una persona clara, directa, decidida, práctica, activa, visionaria, productiva, independiente, fuerte, dominante y voluntariosa. Es muy rápido para tomar decisiones y requiere resultados inmediatos, toma la responsabilidad de poner orden, está muy orientado a tareas y resultados. Empuja a la gente a hacer las cosas y le gusta estar donde está la acción. Es muy firme en sus opiniones. Hace planes constantemente para desarrollar actividades y negocios, está lleno de ideas y objetivos. Es valeroso, audaz y no vacila en tomar decisiones que valgan la pena, no le atemoriza la adversidad, sino por el contrario lo estimula y su tenacidad le ayuda a triunfar. Tiene bastante confianza en sí mismo y la gente lo percibe como competitivo, fuerte, trabajador, exitoso, extrovertido, aventurero y valiente. Lo estimulan los retos y la competencia. (Ibid, 1997: Pág. 246)

Flemático

Es una persona tranquila y muy serena. Tiene buen humor la mayor parte del tiempo, confiable, leal, apacible, cooperador, objetivo, eficaz y organizado. Es colaborador, servicial, se adapta bien a los grupos de trabajo. Tiene un reducido número de amistades, y está dispuesto a ayudarlas en el momento en que lo necesiten. En el trabajo, está dispuesto a servir a todo el que necesite de su ayuda. Se deja guiar fácilmente, coopera con sus jefes y una vez, acepta una tarea puede confiarse en que la va a terminar con precisión y exactitud, aunque no va a dar más de lo que se espera de él. Le gusta que reconozcan su trabajo bien hecho, pero no se deja halagar si su trabajo no está bien. No acepta halagos falsos o superficiales. No expone sus ideas con mucha fuerza, de manera que pueden pasar desapercibidas. Su principal inclinación es hacia la estabilidad, realiza con mucha atención los trabajos rutinarios y los concluye con bastante tenacidad. No busca el liderazgo, por lo regular si ocupa alguna función de liderazgo es por elección de los grupos, una vez está en posiciones de mando tiene capacidad para que el grupo trabaje en forma muy armónica y organizada. (Ibid, 1997: Pág. 246)

Sanguíneo

Se caracteriza por ser una persona muy influyente y seductora. Es calurosa, alegre, espontánea y le da mucha importancia a las relaciones con los demás. Es muy comunicativa y extrovertida. Su comunicación es directa. Tiene necesidad del reconocimiento social y lo persigue tenazmente, puesto que le da sentido a su vida y a sus acciones. Le gusta ayudar a que la gente se sienta bien. Causa una buena impresión en las personas a quienes conoce por primera vez. Puede ser persuasor, impulsivo y rápido para tomar decisiones. Busca la diversión y el contacto con otras personas a quienes puede entretener y entusiasmar. Domina las conversaciones, toma la palabra cada vez que puede. En general se mantiene de buen humor y cuando está solo canta y silba para entretenerse. Tiene un auténtico agrado por la gente y es muy sincero. Tiene facilidad para administrar personas. (Ibid, 1997: Pág. 247)

Sanguíneo – Flemático

Es una persona cortés y amistosa. Es buscado por las personas para ayuda emocional, puesto que es comprensivo, amistoso y servicial. Tiende a ver lo positivo de la vida. Es tolerante, paciente y persuasible. Tiene habilidad para empujar a la gente a que use sus potenciales como un animador, respetando las propias ideas de los demás. Fomenta establecer relaciones estrechas y calurosas. Su política es de puertas abiertas y flexibles. Expresa su sentir por medios verbales. Es bastante estable y predecible. Los demás se impresionan principalmente por su cordialidad, bondad y comprensión. Se puede mantener imparcial en la mayoría de las situaciones. Es un buen miembro de equipo de trabajo. Le da más atención a las relaciones que a las tareas. (Ibid, 1997: Pág. 247)

Sanguíneo – Melancólico

Es una persona orientada principalmente al logro de resultados prácticos. Lo motiva el éxito, causar una buena impresión con sus resultados y se valora por esto. Es muy competitivo, pero no para sentirse más que los demás, sino para sentir satisfacción de haber llegado a la meta. Le gusta triunfar, valora a los demás por su iniciativa, pues ésta es uno de los rasgos que lo caracterizan. Tiene facilidad para inducir a los miembros de equipo a que trabajen, puede delegar sin restricciones y espera mucho de las personas. Es alguien que logra hacer las cosas por medio de los demás y comparte el éxito con quien haya participado en la tarea. Es perfeccionista con relación a los resultados. Tiene buen criterio. Analiza situaciones y planea soluciones con rapidez y certeza. No le gusta perder tiempo. Es abierto y amigable, se siente en confianza con extraños y desarrolla amistad fácilmente. Está alerta a identificar ideas o métodos que puedan dar resultados, toma decisiones rápidamente basado en un plan práctico. No pierde el tiempo en detalles inútiles y es exigente para empujar a que se hagan las cosas. Es muy competitivo, pero a la vez considerado, por lo que los demás lo juzgan como enérgico pero no agresivo. Prefiere persuadir a dar órdenes y así

obtiene la cooperación de sus colaboradores, pues además explica con claridad lo que se tiene que hacer. (Ibid, 1997: Pág. 248)

Melancólico

Se caracteriza por ser una persona que gusta de hacer las cosas con la máxima perfección. Es muy analítica auto-disciplinada trabajadora, abnegada, estética y con gran capacidad de análisis crítico. Es diplomático, cortés, bastante restringido. Escucha con atención y regularmente va a buscar más información cuando es necesario. Su comunicación es indirecta, profunda, le desagradan las pláticas superficiales. Es perfeccionista y orientado a la excelencia y a la calidad. Es muy detallista y necesita tiempo para planificar sus decisiones. Posee habilidad para leer a la gente con facilidad. Evita las dificultades. Es muy independiente al tomar decisiones, las cuales hace basado en sus propias deducciones y conclusiones. Es un pensador y analizador profundo; es poco expresivo, bastante diplomático y combina su información intuitiva con los datos que ya conoce para desempeñarse en una forma más eficiente y efectiva. Es humilde, leal, bastante dócil. Siempre trata de hacer las cosas lo mejor que puede. Le gusta llevar una vida estable y ordenada. Sigue procedimientos en su trabajo. (Ibid, 1997: Pág. 249)

Patrón concéntrico

Es un momento en donde la persona se encuentra inestable, podría estar pasando por un período de ambigüedad en donde pretende ser todo para todos. Un ambiente en donde se le diga exactamente que se espera de ella, podría ayudar a mejorar esta situación. (Ibid, 1997: Pág. 249)

1.2.14. Percepción

La mayoría de personas tiende a interpretar lo que sucede a nuestro alrededor según lo percibimos no como realmente es. Los cinco miembros de un equipo podrían interpretar en diversas formas la recepción de un incremento de sueldo de 4% para el año siguiente.

La percepción tiene que ver con las diversas formas en que la gente interpreta las cosas en el mundo externo y cómo actúa con base en estas apreciaciones.

Las percepciones en el trabajo son importantes. Por ejemplo, estudios han investigado las consecuencias de la forma en que los empleados perciben su trabajo. Los resultados muestran que los empleados que entienden que su trabajo es interesante y los obliga a esforzarse para tener un buen desempeño, se sienten más satisfechos y motivados para hacerlo. En consecuencia, las percepciones favorables conducen a un mejor desempeño del trabajo. Lo que aquí nos interesa tiene que ver con dos aspectos de la percepción que preocupan a los administradores: 1. Las distorsiones y problemas perceptivos y 2. La forma en que la gente atribuye causas a los hechos. (Dubrin, 2003: Pág. 42-45)

Es más probable que se produzcan problemas perceptivos cuando el estímulo afecta el status emocional del perceptor. La apreciación de un estímulo o un hecho depende de las emociones, necesidades, actitudes y motivaciones de una persona.

La percepción mas que todo se refiere a la forma en que cada persona ve los problemas, los observa, analiza, vive, y los experimenta, cada quien los percibe en ocasiones a su conveniencia o cada quien se cierra las puertas dependiendo como los enfrente.

1.2.15. Procesos mentales de las personas

Los dispositivos que las personas emplean para manejar su información sensorial desempeñan un papel importante en la creación de problemas de percepción. En general, el propósito de estos atajos perceptivos es hacer que la realidad sea menos dolorosa o incómoda. De manera que estos procesos mentales son mecanismos de defensa de la conducta y en ocasiones pueden afectar las relaciones en el trabajo y pueden ser generadores de conflictos porque conllevan a la negativa de aceptar la realidad o que otra persona tiene la razón, fomenta el que se formen subgrupos en los departamentos, a que se creen preferencia por uno u otro colaborador o bien pueden generar inseguridad en los mismos. (Dubrin, 2003: Pág. 46-47)

Negación.

Si la información sensorial resulta particularmente dolorosa, a menudo nos negamos a aceptarla y deseamos que los demás hagan lo mismo. El aceptar que se cometió un error en el trabajo que afecto a otros compañeros, el desarrollo de sus atribuciones o la calidad en la producción es difícil aceptarlo y se hace mas fácil negarlo y encerrarse en ello. (Ibid, 2003: Pág. 46)

Estereotipos.

Es evaluar a un individuo con base en nuestra apreciación del grupo o clase social a la cual pertenece. Esto se vive mucho cuando se etiqueta a los compañeros de trabajo, si alguien no demuestra confianza se generaliza y se etiqueta con el titulo de poco confiable sin saber realmente si lo es o no porque únicamente nos dejamos llevar por lo que se siente o se cree. (Ibid, 2003: Pág. 46)

Efecto Halo.

Existe una tendencia a manifestar todo lo que conocemos de una persona con un rasgo favorable o desfavorable que podemos reconocer. Cuando una empresa no utiliza medidas objetivas de desempeño, no es raro que un supervisor califique como positivo o negativo el rendimiento de sus empleados. La falta de objetividad muchas veces es motivo de irritabilidad por parte de los colaboradores, por ejemplo en una evaluación de desempeño la mayoría de veces existe la inconformidad por parte de los colaboradores en creer que no fue lo suficientemente objetiva, sino que el compañero obtuvo una buena nota porque es el consentido del jefe, por son amigos que salen comer juntos o bien porque como se dice vulgarmente es un "culebra". (Ibid, 2003: Pág. 47)

Proyección.

Otro atajo del proceso perceptivo es proyectar nuestras propias fallas en otros, en lugar de evaluar objetivamente la situación. Es generalizar un problema en el grupo cuando realmente es una persona la que lo manifiesta. Un motivo de conflicto en las organizaciones por este factor es cuando decimos que el compañero cae mal por una y otra actitud cuando realmente quien inicia el comentario es el que posee esa conducta y no ha querido aceptarlo o le es más fácil delegar la responsabilidad en otros. (Ibid, 2003: Pág. 47)

Percepción selectiva.

La gente utiliza este mecanismo cuando llega a una conclusión injustificada por una situación confusa, por ejemplo un despido, la persona que se va puede decir que su despido se debió a que no acepto complacer el jefe en alguna petición, porque solo se aprovecharon de sus conocimientos, lo cual lo puede hacer únicamente para contaminar el ambiente porque posiblemente tenga claras las razones por las que se va pero por no ser él quien salga mayormente juzgado prefiere dar sus propias conclusiones aunque no sean valederas. (Ibid, 2003: Pág. 47)

1.2.16. Actitudes

Una actitud es una predisposición a reaccionar que influye en la manera en que cada persona responde a otra, a una cosa, una idea o una situación. Las actitudes son parte importante del comportamiento organizacional, porque están ligadas con la percepción, el aprendizaje y la motivación. Por ejemplo, su actitud hacia un compañero de trabajo influye en su percepción de qué tan favorablemente uno evalúa su trabajo. (Dubrin, 2003: Pág. 48-50)

Las actitudes son complejas y tienen tres componentes. El componente cognitivo se refiere al conocimiento o creencias intelectuales que un individuo podría tener sobre un objeto (idea, persona, cosa o situación).

El componente afectivo o sentimiento se refiere a la emoción ligada a un objeto o tarea. El componente conductual se refiere a la forma en que actúa una persona.

Los aspectos cognitivos, afectivos y conductuales de las actitudes están interrelacionados. Un cambio en uno de los componentes dará como resultado un cambio en otro. Si se tienen más hechos sobre un objeto (cognitivo), se forma la base para una respuesta emocional más positiva para el objeto (afectiva). A su vez, su conducta hacia ese objeto probablemente sería más favorable. (Dubrin, 2003: Pág. 49)

La disonancia cognitiva se refiere a que el conocimiento, información, actitudes o creencias que tiene un individuo son contradictorios. Cuando una persona experimenta disonancia cognitiva se modifica la relación entre las actitudes y las conductas. La gente busca formas de reducir los conflictos internos cuando experimenta un choque entre la información que recibe y sus acciones o actitudes.

Un ejemplo común de disonancia cognitiva en el trabajo podría adoptar la siguiente forma. Un empleado cree que el informe que entrega a los miembros del equipo es de alta calidad, pero sus compañeros le dicen que tiene fallas y que es necesario rehacer una gran parte. Para reducir la disonancia, el empleado podría cómodamente desestimar la crítica, o bien, razonar que el experto en el tema del informe es él y que sus compañeros por lo tanto, no están calificados para juzgarlo. Otra razón por la que las actitudes son importantes en el estudio del comportamiento organizacional es que forman la base para determinar qué tan satisfecha está la gente con su empleo. La satisfacción en el trabajo es el grado de placer o gusto relacionado con el trabajo. Los trabajadores manifiestan una alta satisfacción de su trabajo cuando sus actitudes hacia factores como el puesto en sí mismo, el reconocimiento y la oportunidad para mejorar son positivas.

Una consecuencia importante de la satisfacción en el trabajo es que contribuye al comportamiento organizacional del factor humano, es decir, las conductas que expresan una disposición a trabajar por el bien de una empresa, incluso sin la promesa de una remuneración específica. Cinco componentes principales del comportamiento organizacional del factor humano son la meticulosidad, el altruismo, las virtudes cívicas, la cortesía y el deporte.

El comportamiento organizacional del factor humano también se relaciona con la rotación voluntaria. Un estudio realizado en 11 empresas en China concluyó que la probabilidad de que renunciaran los empleados a los que sus supervisores otorgaban una baja calificación en comportamiento organizacional era mayor que en aquellos que mostraban altos niveles de tal comportamiento. (Ibid, 2003: Pág. 50). Las emociones al no tener un buen manejo y al no generar el estado de ánimo adecuado afectan a varios factores dentro de la organización los cuales se describen a continuación:

1.2.17. Tríada de logro-poder-afiliación de Mc Clelland

David C. Mc Clelland y sus asociados han aportado una explicación útil de varias de estas necesidades. Han propuesto una teoría de motivación que se basa en la premisa de que la gente adquiere o aprende ciertas necesidades de su cultura. Entre las influencias culturales se hallan la familia, los grupos de compañeros y los programas de televisión. Cuando una necesidad es suficientemente fuerte, impulsa a una persona a trabajar para satisfacerla. Tres necesidades clave adquiridas son el logro, el poder y la afiliación. (Dubrin, 2003: Pág. 82-83)

Necesidades de logro

Es el deseo de alcanzar algo difícil por el simple interés de hacerlo. La gente que tiene una fuerte necesidad de logro con frecuencia piensa cómo hacer mejor su trabajo, son personas que necesitan sentirse útiles y evitar la frustración.

Necesidad de poder

Es el deseo de controlar a otra gente, de influir en su comportamiento y de ser responsable de ellos. La necesidad de adquirir poder les lleva a querer a realizar bien su trabajo para llegar por ejemplo a ser jefes o gerentes de área.

Necesidad de afiliación

Es el deseo de establecer y mantener relaciones amigables y cálidas con otros. La gente que se motiva así se preocupa por restaurar relaciones interrumpidas y curar sentimientos lastimados. Se refiere a las necesidades que todo ser humano tiene de pertenecer a un grupo, de no sentirse aislado, rechazado, no tomado en cuenta o fuera de lugar.

1.2.18. Conflictos en el lugar de trabajo

Percepción de cambios adversos

Una fuente de conflicto de alto impacto son los cambios en los métodos, condiciones u oportunidades de trabajo que las personas afectadas perciben como negativos. Un ejemplo de estos cambios es el recorte de personal, para reducir costos e incrementar la eficiencia. Los trabajadores que se eliminan de la nómina dejan de estar en conflicto con la empresa, pero los que se quedan se sienten culpables y molestos porque lamentan la salida de sus compañeros de trabajo. (Dubrin, 2003: Pág. 135)

Diferenciación de puestos de línea y puestos de asesoría

Una forma importante de conflicto tiene lugar entre las unidades de línea y las de asesoría. Las unidades de línea tienen que ver con los propósitos principales de la empresa. Las unidades de asesoría se relacionan con los propósitos secundarios de la empresa. Por ejemplo cuando un colaborador recibe ordenes de varias personas se siente confundido y no sabe a quien obedecer lo cual puede llevarle a cometer errores o simplemente a no ejecutar la solicitud por no saber cual es la correcta. (Ibid, 2003: Pág. 135)

Acoso sexual

Muchos empleados experimentan conflictos porque su jefe, compañero o cliente los acosa sexualmente. El acoso sexual, por lo general, se define como un comportamiento indeseable con orientación sexual en el lugar de trabajo, que produce incomodidad e interfiere con el empleo. El acoso sexual se divide en dos tipos: el *quid pro quo*, el sometimiento del empleado o el rechazo de estos avances de conducta sexual no deseada se emplea como base para una acción tangible en el empleo contra el trabajador.

El acoso hostil en el ambiente de trabajo es otra forma de acoso sexual. Se presenta cuando alguien crea en el lugar de trabajo un ambiente intimidante, hostil u ofensivo. El tipo de ambiente hostil de acoso está sujeto a múltiples diferencias de percepción e interpretación.

La persona acosada puede experimentar estrés en el trabajo, sentirse desanimada, presentar conflictos severos y disminuir su productividad, asimismo repercute en forma significativa en el bienestar psicológico de las mujeres, en sus actitudes y en su comportamiento en el trabajo. El nivel de productividad baja con este factor ya el individuo no se siente con la tranquilidad de trabajar igual. (Ibid, 2003: Pág. 136)

Contraposición de las demandas laborales y familiares

Equilibrar las demandas laborales con las familiares es uno de los retos que en la actualidad enfrenta la fuerza de trabajo. El conflicto trabajo-familia surge cuando el individuo tiene que desempeñar funciones múltiples: trabajador, cónyuge y con frecuencia madre o padre. Este tipo de conflicto se experimenta con frecuencia porque los roles a menudo son incompatibles entre sí. Por ejemplo una madre soltera trabajadora se siente en ocasiones frustrada e irritada porque ella debe desempeñar el papel de madre y padre a la vez y aparte el papel de mujer trabajadora lo cual en ocasiones puede interferir con su funcionamiento porque por atender el trabajo se le puede catalogar injustamente como mala madre y por dedicarse a las necesidades de su hijo puede ser catalogada como mala trabajadora. (Ibid, 2003: Pág. 137-138)

Disposiciones personales y choques de personalidad

Muchos casos de conflictos en el lugar de trabajo y choques de personalidad surgen de las disposiciones personales de los individuos. Una disposición es una actitud característica. Las personas que son rudas, agresivas, desconsideradas, hostiles o intensamente pesimistas entran fácilmente en conflicto.

El problema es que la falta de cortesía en el lugar de trabajo puede crecer en espiral, porque la parte ofendida puede responder en la misma forma, lo que daría como resultado el aumento en la rudeza y en la intensidad del conflicto interpersonal. En mayor escala, un clima organizacional caracterizado por la rudeza y en la intensidad del conflicto interpersonal. En mayor escala, un clima organizacional caracterizado por la rudeza puede producir un comportamiento agresivo, mayor rotación del personal y pérdida de clientes.

Otros conflictos en el lugar de trabajo surgen porque la gente no tiene empatía. Por consiguiente un choque de personalidades es una relación antagónica entre dos personas que se origina en la diferencias de atributos, preferencias, intereses, valores y estilos personales. Las personas que chocan por su personalidad a menudo tienen dificultades para especificar qué es lo que no les gusta de la otra persona.

Cada cabeza es un mundo y cada quien piensa, actúa y siente según su forma, factor que puede generar conflicto en las organizaciones si son dos personalidades completamente distintas o bien pueden generar un ambiente positivo si las personalidades se complementan y trabajan en busca de objetivos comunes. (Ibid, 2003: Pág. 138)

Paradigmas de interacción humana para la solución de conflictos en las organizaciones

Existen varias formas en que los seres humanos pueden llegar a la solución de conflictos, mismas que se detallan a continuación: (Chiavenato, 2000: Pág. 533)

- Ganar / ganar: Es una estructura de la mente y el corazón que constantemente procura el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas.
- Gano / pierdes: Logra el beneficio de una sola persona dentro de la interacción de dos personas.
- Pierdo / ganas: Logra el beneficio de una sola persona dentro de la interacción de dos personas.
- Pierdo / pierdes: Cuando interactúan dos individuos resueltos, obstinados, egoístas, ambos perderán. Los dos se vuelven vengativos y quieren recobrar lo que se les quite.
- Gano: Las personas con mentalidad de ganar no necesariamente tienen que querer que algún otro pierda. Esto es irrelevante. Lo que les importa es conseguir lo que quieren. Estas personas piensan en términos de asegurarse sus propios fines, permitiendo que las otras personas logren los de ellas.

- Ganar / ganar o no hay trato: Aquí o ambas partes se benefician o no se llega a ningún acuerdo.

Un ejemplo de conflictos en los cuales se pueden observar dichos paradigmas es en problemas personales de tipo económico, de estudios o incompatibilidad de los mismos con el horario de trabajo, problemas conyugales o bien por quebrantos de salud que no permiten desempeñarnos de igual manera como si se estuviera sano.

Consecuencias Funcionales y Disfuncionales del conflicto

Aunque el conflicto provoca imágenes de conducta negativa, tiene consecuencias positivas y negativas. El conflicto funcional se presenta cuando se atienden los intereses de la organización como resultado de una disputa o desacuerdo. El conflicto disfuncional tiene lugar si la disputa o desacuerdo dañan a la organización, un ejemplo de esta situación es cuando se presenta el sabotaje en la empresa. (Dubrin, 2003: Pág. 139)

El conflicto funcional estimula mayores niveles de desempeño utilizando medios como elevar la motivación, la habilidad para resolver problemas, la creatividad y el cambio constructivo.

El conflicto disfuncional es perturbador en muchos sentidos, los trastornos incluyen el desperdicio de tiempo y la colocación del bienestar personal por encima de los intereses de la empresa.

Estilos de manejo de conflicto

Existen cinco estilos de manejo de conflicto: (Dubrin, 2003: Pág. 141)

- **Competitivo.** Es un deseo de satisfacer las preocupaciones propias a expensas de las de la otra parte, es decir, dominándola. Aquí uno gana y la otra parte pierde.
- **Complaciente.** Favorece la pacificación o la satisfacción de las preocupaciones del otro sin cuidar de las propias. La gente con esta orientación puede ser generosa o hasta abnegada sólo para mantener una relación.
- **Participativo.** Está a medio camino entre el dominio y la pacificación. Se refiere a la satisfacción moderada, pero incompleta, de ambas partes, lo que da como resultado un punto intermedio.
- **Colaborador.** En contraste con los otros estilos, este estilo refleja el deseo de satisfacer plenamente los propósitos de ambas partes. Se basa en la filosofía de ganar-ganar.

- **Evasivo.** El evasor es una persona en que se combinan las características de una persona no cooperativa y una no asertiva. Este tipo de persona es indiferente a las preocupaciones de la otra parte.

Métodos de solución del conflicto

- **Confrontación y solución del problema.** Un método ampliamente utilizado para resolver el conflicto, que consiste en identificar la fuente real del conflicto y resolverlo en forma sistemática, es la confrontación y solución del problema. El método de confrontación es amable y sensitivo, en lugar de ser combativo y abusivo. La racionalidad es importante porque la persona que toma la iniciativa para solucionar el conflicto desea mantener una relación de trabajo armoniosa con la otra parte.
- **Confrontación, contención y conexión del enojo.** Una variante de la confrontación y solución del problema se desarrolló específicamente para solucionar conflictos con gente enojada. Confrontación significa que el supervisor provoca que los trabajadores agitados hablen para evitar explosiones posteriores. Sin embargo, el propósito de la confrontación no es discutir con la persona enojada, sino contestar con calma a los gritos de la otra persona. La contención consiste en poner fuera de la vista y del alcance de los oídos al trabajador enojado.

La conexión se establece al hacer preguntas abiertas como ¿Qué le gustaría que hiciéramos sobre el asunto? Para llegar a las verdaderas causas que están detrás de una explosión.

- **Métodos estructurales.** Un método estructural para resolver el conflicto hace énfasis en las asignaciones de trabajo y el informe de relaciones, de modo que las disputas se minimicen. (Dubrin, 2003: Pág. 142-143)

1.2.19. Estrés en el trabajo

Estrés se define como la condición física y mental que resulta de percibir una amenaza que no se puede manejar con facilidad. Por lo tanto, el estrés es una respuesta interna a un estado de activación. Puede afectar la salud, estabilidad emocional, clima laboral, resultados del desempeño y genera inestabilidad. (Dubrin, 2003: Pág. 144)

Síntomas y consecuencias del estrés en el trabajo

Una persona que sufre de estrés muestra ciertos síntomas que indican que está tratando de luchar con un tensor. Un tensor es cualquier fuerza que crea la reacción de estrés. Un problema con los síntomas de estrés es que conducen a la fatiga, un afecto adverso sobre la salud y bienestar de un empleado.

Los síntomas psicológicos del estrés incluyen aceleración del ritmo cardíaco, aumento de la presión sanguínea, dilatación de la pupila y aumento en el ritmo de la respiración y transpiración. Otros desordenes relacionados con el estrés como hipertensión, migrañas, úlceras, colitis o alergias. El estrés también produce un desequilibrio químico que afecta en forma adversa al sistema inmunológico del cuerpo y es susceptible a las enfermedades y sufre con más intensidad los problemas de salud que ya tiene. (Dubrin, 2003: Pág. 144-145)

Los síntomas emocionales del estrés incluyen ansiedad, estrés, depresión, desánimo, aburrimiento, fatiga prolongada, sentimientos de desesperanza y varias clases de pensamiento defensivo. Los síntomas conductuales incluyen hábitos nerviosos como tics faciales y súbitas disminuciones en el rendimiento laboral debido a olvidos y errores de concentración o de juicio. Si el estrés es particularmente incómodo o desagradable bajará el desempeño en el puesto. El afecto es mayor en trabajos más complejos. Un ejemplo de un tensor que reduce el desempeño en el trabajo de toda la gente es tener un jefe abusivo, que desea ver que el empleado fracase. Asimismo, una reunión de ocho horas en lunes es un tensor para la mayoría de los administradores y profesionales que tienen que terminar otro trabajo urgente.

El agotamiento es un patrón de desgaste emocional, físico y mental en respuesta a tensores crónicos del trabajo. Algunas veces se denomina al mismo síndrome como desgaste ocasionado por el trabajo. El cinismo, la apatía y la indiferencia son los principales síntomas de comportamiento de un empleado agotado.

Christina Maslach y Michael P. Leiter atribuyen la mayor parte de casos de agotamiento a que la naturaleza del puesto y la de la persona que lo ocupa no se acoplan bien en una o más de las siguientes áreas: (Dubrin, 2003: Pág. 146)

- Sobrecarga de trabajo (horarios más largos y menos tiempo libre)
- Falta de control sobre el trabajo propio
- Ausencia de recompensa por los aportes (sueldo bajo y falta de reconocimiento)
- Falta o ruptura de una comunidad de trabajo (ausencia de vínculos con la gente)

- Falta de un tratamiento equitativo
- Conflictos de valor entre las demandas del puesto y el código personal de ética.

Factores que contribuyen al estrés en el trabajo

Factores del individuo

Un tensor general que abarca factores individuales y organizacionales es tener que enfrentarse a un cambio importante. Cuanto más trascendente sea el cambio que se tiene que manejar en un corto período, mayor será la probabilidad de que el trabajador experimente un desorden causado por el estrés.

Otro patrón de conducta que predispone a una persona a experimentar estrés en el trabajo son los factores de vida de estilo negativo. Entre ellos se encuentran la falta de ejercicio y malos hábitos alimenticios, un consumo excesivo de cafeína, alcohol, tabaco y otras drogas.

Otro factor sería el ser pesimista, en contraste ser optimista ayuda a superar el estrés. (Dubrin, 2003: Pág. 146-147)

Condiciones organizacionales adversas

De acuerdo con el modelo de demandas del puesto-control del trabajo, los empleados experimentan mayor estrés cuando el puesto les impone grandes exigencias, pero tienen poco control sobre la actividad.

Diferencia de roles

Un factor que contribuye al estrés en el trabajo y que ha sido reconocido durante largo tiempo es el conflicto de roles, se presenta cuando los trabajadores tienen que escoger entre exigencias o expectativas que compiten entre sí, por ejemplo el ser madre, hijo y esposa a la vez, el estudiar y trabajar y el saber organizar los hobbies o pasatiempos con los compromisos de trabajo, familia y estudios.

Otro tensor relacionado con el rol que se desempeña es la ambigüedad de roles, condición en que el ocupante del puesto recibe expectativas confusas o mal definidas de su rol. La ambigüedad de roles incluye varios aspectos. En primer lugar, no se dispone de suficiente información sobre el desempeño que se espera del trabajador. En segundo, la información con que se cuenta sobre el comportamiento que se espera en el puesto es poco clara o confusa. En tercero, no se sabe a ciencia cierta cuáles serán los resultados (promociones o despidos) de ciertas conductas en el puesto.

Otro factor que contribuye al estrés y al agotamiento es el esfuerzo emocional, es decir, la carga que exige modificar o disimular las emociones y expresiones faciales en el trato con los clientes. (Dubrin, 2003: Pág. 149-150)

1.2.20. Procesos de comunicación

Para que la comunicación sea más efectiva deben estar presentes seis componentes: una fuente o emisor de la comunicación, un mensaje, un canal, un receptor, retroalimentación y el ambiente. (Dubrin, 2003: Pág. 160)

Comunicación no verbal

Es la transmisión de mensajes por medios distintos a las palabras. El lenguaje corporal se refiere a estos aspectos de comunicación no verbal directamente relacionados con movimientos del cuerpo, como gestos y postura.

Existen varias señales que nos comunican en el lugar de trabajo cómo se siente la persona por ejemplo el ambiente físico en que el mensaje tiene lugar transmite un significado, la colocación del cuerpo por ejemplo acercarse demasiado puede percibirse como una violación del espacio personal y provocar rechazo o irritabilidad, la postura cuando el receptor se inclina hacia atrás transmite el mensaje opuesto. Pararse derecho por lo general es un indicador de autoconfianza, mientras que adoptar una postura desgarbada es un signo de poca confianza en uno mismo, ademanes aquí se incluye mover las manos con frecuencia para expresar aprobación y extender las palmas hacia fuera para indicar incertidumbre, expresiones y movimientos faciales, tono de voz. Aspectos de la voz como tono, volumen, calidad y velocidad del habla pueden comunicar confianza, nerviosismo o entusiasmo, ropa, vestido y apariencia, la imagen de una persona puede transmitir mensajes de poder o descuido, el reflejo y ritmo de respiración.

Direcciones de la comunicación

Los mensajes en las organizaciones viajan en cinco direcciones: hacia abajo, hacia arriba, en forma horizontal, diagonal y esférica. (Dubrin, 2003: Pág. 164-165)

La comunicación hacia abajo. Es el flujo de mensajes a un nivel inferior. Esto lo ejemplifica un gerente de nivel medio que da órdenes a un supervisor de menor nivel.

La comunicación hacia arriba. Es la transmisión de mensajes de niveles inferiores a superiores en la empresa. Es el canal más importante para mantener a la administración informada de los problemas que existen en la empresa.

La comunicación horizontal. Es el envío de mensajes entre personas que están al mismo nivel en la empresa.

La comunicación diagonal. Es la transmisión de mensajes a niveles organizacionales más altos o más bajos de diferentes departamentos.

La comunicación esférica. es la comunicación entre miembros de diferentes equipos en la organización de trabajo en red.

Uno de los aspectos que deteriora los procesos de comunicación son los chismes y rumores que generar inestabilidad, incomodidad y que pueden llegar a afectar los niveles de producción.

1.2.21. Trabajo en equipo

Un grupo es un conjunto de personas cuyos miembros interactúan entre sí, trabajan hacia algún propósito común y se perciben ellos mismos como una unidad. Un ejemplo de grupo sería un jefe de un equipo de servicios al cliente y su personal, debido a que realizan un esfuerzo colectivo, a diferencia de doce personas que están reunidas en un elevador de oficina sólo por casualidad. (Covey, 1993: Pág. 294)

Un equipo es un tipo especial de grupo. Los miembros del equipo tienen habilidades complementarias y están comprometidos con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque en esa tarea. Una parte importante del funcionamiento del equipo es el trabajo en equipo, un entendimiento y compromiso con las tareas del grupo por parte de los miembros que lo integran.

Otras diferencias entre los grupos y equipos son que un grupo de trabajo tiene un líder fuerte claramente enfocado, mientras que el líder de un equipo comparte las funciones de liderazgo. Un grupo se caracteriza por las responsabilidades individuales, en tanto que un equipo tiene responsabilidades individuales y mutuas. Un equipo, además, entrega productos reales de su trabajo en conjunto. Por otra parte, un grupo trata de manejar con eficiencia sus reuniones, mientras que un equipo estimula las preguntas de respuesta abierta y la plena participación de sus miembros en la solución de problemas.

Construcción del trabajo en equipo

El buen trabajo de equipo mejora las posibilidades de éxito, pero no lo garantiza. El líder puede comenzar ayudando a los miembros del equipo a creer que tienen un propósito constructivo urgente. Un desafío de desempeño exigente ayuda a crear y a sostener al equipo. Desde el comienzo de la historia del grupo, el líder debe establecer la confianza al facultar al grupo a determinar cómo cumplir con los objetivos. El trabajo en equipo se alimenta cuando el líder establece la dirección y luego se hace a un lado para permitir que el grupo trabaje los detalles

para lograr que se haga el trabajo. Una estrategia importante para el trabajo en equipo es promover la actitud de que trabajar juntos con eficacia en la norma establecida. Será difícil desarrollar tal cultura de trabajo en equipo cuando existe una fuerte cultura de individualismo dentro de la empresa. El líder del equipo puede comunicar la norma de trabajo en equipo al hacer uso frecuente de palabras y frases que apoyen el trabajo en colaboración. Recaltar las palabras miembros del equipo o compañeros de equipo y restar importancia a las palabras subordinados y empleados, ayuda a comunicar la norma de trabajo en equipo.

Usar el estilo de consenso en la toma de decisiones es otra forma de reforzar el trabajo en equipo. Un método refinado para mejorar el trabajo en equipo es alimentar a los miembros del equipo con hechos e información válidos que los motiven a trabajar juntos. Un método sutil, pero poderoso, para construir el trabajo en equipo es que el equipo use un lenguaje que alimente la cohesión y el compromiso.

Para impulsar el trabajo en equipo, el líder debe evitar la microadministración, es decir, supervisar a los miembros del grupo demasiado cerca y tratar de revocar sus decisiones. La microadministración puede dañar el espíritu de trabajo en equipo porque los miembros pueden sentir que no tienen control sobre su trabajo.

La creación de estructuras físicas adecuadas para los equipos es una herramienta organizacional efectiva para apoyar el trabajo en equipo. La cohesión del grupo mejora cuando los integrantes se localizan lo suficientemente cerca y pueden interactuar con frecuencia y facilidad. A menudo, una interacción frecuente conduce a un sentimiento de pertenencia. Un método útil para que las personas intercambien ideas es establecer una instalación física compartida, por ejemplo, un salón de conferencias, una biblioteca de investigación o un área para las pausas de café. Una estrategia clave para estimular al equipo es premiar tanto al equipo como a los individuos. El incentivo más convincente para el equipo es calcular la compensación parcialmente con base en los resultados del equipo.

Otra opción de la que pueden disponer las organizaciones para mejorar el trabajo en equipo es enviar a los miembros a capacitación externa, que es una forma de aprendizaje vivencial. Los participantes adquieren habilidades de liderazgo y trabajo en equipo al enfrentar desafíos y rebasar las limitaciones que se han impuesto. Es posible que el resultado de la capacitación externa sea más favorable si el entrenador ayuda a los miembros del equipo a comprender el vínculo entre tal entrenamiento y la conducta en el trabajo. (Chiavenato, 2000: 360-361)

1.2.22. Liderazgo

El liderazgo significa influir en otros para lograr objetivos importantes para ellos y la empresa. Es la habilidad para inspirar confianza y la sensación de que se les apoya a las personas, de cuya competencia y compromiso depende el buen desempeño. El liderazgo positivo permite generar ideas, renovar procesos e implementar proyectos que beneficien a todos los que conforman la organización. (Dubrin, 2003: Pág. 207-209)

Estudios pioneros sobre las dimensiones del liderazgo

La estructura de inicio describe la medida en que el líder establece una estructura para los miembros del grupo. Esta estructura se inicia con actividades como la asignación de tareas específicas, la especificación de los procedimientos a seguir, la programación del trabajo y la aclaración de expectativas. La consideración describe la medida en que el líder crea un ambiente de apoyo emocional, calidez, amistad y confianza. Esto se logra siendo amigable y accesible con los miembros del grupo, buscando su bienestar personal, manteniéndolos informados de los nuevos acontecimientos y haciéndoles pequeños favores.

El filósofo Peter Koestenbaum cree que el atributo central del liderazgo es la habilidad para manejar la polaridad. En todo aspecto de la vida estas polaridades son inevitables. Las polaridades en el puesto incluyen ¿Cómo puedo dedicarme con la misma fuerza tanto a la familia como a la carrera? ¿Soy jefe o un amigo?, Koestenbaum cree que la forma en que un líder maneja la polaridad separa la grandeza de la mediocridad. (Dubrin, 2003: Pág. 209)

1.2.23. Teoría X y Teoría Y de Douglas Mc´Gregor

Teoría X. Propone que las personas son vagas, no les interesa su trabajo ni asumir la responsabilidad, y por lo tanto deben ser empujadas y seducidas para conseguir de ellas cualquier cosa. La recompensa material es el único elemento motivador.

Teoría Y. Toma el punto de vista contrario. Asume que las personas quieren trabajar. Disfrutan de la responsabilidad y tienen una inclinación natural a buscar maneras de hacer que la experiencia laboral sea positiva. Son las personas que disfrutan y aman lo que hacen. (Chiavenato, 2000: Pág. 133-134)

Hay algo de verdad en ambos postulados. Lo que McGregor hizo fue describir posiciones extremas. Desde luego, hay trabajos que son inherentemente aburridos, y otros son obviamente más interesantes, es por ello que no sorprende que sea más fácil motivar a los que se ocupan de estos últimos. Sin embargo, en realidad es una cuestión de perspectiva.

Independientemente de que un individuo prefiera la Teoría X o la Teoría Y es ciertamente más atractiva, queda claro que la motivación crea un proceso que saca lo mejor de cualquier situación. La motivación puede ayudar a la gente a cambiar desde una situación de Teoría X hasta una Teoría Y; de allí en adelante es más fácil construir sobre principios positivos de Teoría Y para lograr un mejor sentimiento motivador y un rendimiento más adecuado.

1.2.24. Clima Laboral

Por Clima Laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre la comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.

En el campo del desempeño laboral las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción esta determinada por la historia del sujeto y de sus anhelos y proyectos personales.

En una investigación sobre clima laboral lo que se busca es determinar aquellas variables objetivas que pueden incidir negativamente sobre la percepción que tienen las personas sobre la calidad de trabajo en que se encuentran. Esta calidad por ultimo influirá en el rendimiento del desempeño y por lo tanto en los resultados económicos como de satisfacción de las personas que intervienen en los procesos, comprometiéndose así el proyecto de empresa y la permanencia estable, productiva y saludable de la gente.

El Doctor Shad Helmstetter autor del libro Qué decir cuando esté hablando consigo mismo dice que durante los primeros 18 años de nuestra vida, la persona promedio ha oído por lo menos 148,000 veces las expresiones NO o NO HAGA ESO. Y durante ese mismo período de tiempo son muy pocas las veces que hemos escuchado que podemos ser capaces o que tan lejos podemos llegar. Por supuesto que todos nosotros tenemos áreas en nuestra vida o actitudes personales que necesitamos mejorar; pero también, todos tenemos grandes cualidades. (Chiavenato, 2000: Pág. 119-121)

1.2.25. El Poder del Reconocimiento en las organizaciones

Hoy en día el reconocimiento en las organizaciones por un buen desempeño y resultados óptimos, es un factor importante que beneficia el estado de ánimo y los niveles de producción de un empleado. Vivimos un momento donde el talento en la empresa se ha convertido en la clave para el éxito de las empresas más competitivas. Existe una escasez de recursos humanos cualificados y esta

nueva realidad exige que, entre todos, avancemos en soluciones que permitan atraer y retener el talento en las organizaciones. Es importante que las organizaciones comprueben que mediante la puesta en marcha de programas de reconocimiento es posible crear un nuevo escenario laboral, en donde las personas se sientan motivadas y apoyadas, generando una plantilla más comprometida, productiva y fiel.

El reconocimiento al empleado es una herramienta de gestión, que refuerza la relación de la empresa con los empleados. Cuando se reconoce a la gente eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que, la organización desea ver repetidas por los empleados coincidiendo y alineándose perfectamente con la cultura y objetivos generales de la empresa.

La retención de los mejores empleados es una de las prioridades fundamentales para las organizaciones de hoy. Si perdemos a la gente crítica e importante, seguramente esta tónica se extenderá al resto del talento. Conseguir un equipo humano con la mayor profesionalidad, altamente motivado y comprometido con los objetivos de la empresa es tarea primordial de las organizaciones que no quieran perder competitividad.

La mayor parte de la investigación en Comportamiento Organizacional se ha interesado en tres actitudes compromiso con el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional. La satisfacción laboral podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. (Chiavenato, 2000: Pág. 60-78)

1.2.26. Motivación

Se estudia para averiguar, a qué obedecen las necesidades, y deseos dentro del trabajo. Investiga las acciones humanas y su entorno laboral: ¿Qué motiva a alguien a hacer algo? ¿Qué lo incita? Nuestras emociones se controlan en partes del cerebro como hipotálamo, el sistema reticular y el sistema límbico. La conducta motivada es diferente a la conducta instintiva.

Una de las más grandes necesidades del mundo moderno es la motivación. Vivimos en medio de un mundo exigente y convulsionado, de cambios acelerados, que nos roba diariamente mucha energía. Por eso se dice que la enfermedad de este nuevo siglo es el estrés. Para instalar dentro de nosotros una planta propia de motivación que nunca esté deficiente, debemos comenzar por definir de la manera más acertada posible la palabra motivación. Motivación es una palabra compuesta por otras dos: motivo y acción. Es decir, motivación. ¿Cuál es el motivo para la acción? En el caso del vendedor profesional la pregunta es: ¿Cuál es ese poderoso motivo que me hará levantarme dinámico cada mañana para salir a vender? Y también: ¿Por qué soy vendedor, cuál es el motivo? Si tienes un buen porqué, el cómo es muy fácil. Para vivir 100% motivados es importantísimo definir el motivo por que hacemos las cosas.

En un estudio realizado en mayo de 2006 en la prestigiosa universidad de Harvard se entrevistó a todos los alumnos de dicha universidad. Entre diversas preguntas que se les formulo, una trataba sobre las metas en su vida: ¿Qué querían conseguir en el futuro? Sólo un 3% de los alumnos escribió lo que pensaba hacer con su vida. Veinte años después se les entrevistó de nuevo a todos. Por sorprendente que parezca, aquel 3% de los alumnos que había establecido sus metas por escrito valía económicamente más que el 97% restante. Y no solo eso, sino que estaban más sanos, alegres y satisfechos, y tenían mejor disposición ante la vida que el resto de los ex alumnos entrevistados. (Forsyth, 2001: Pág. 53)

Un estudio realizado en Julio de 2005 en Alemania por la Universidad de Frankfurt ha revelado que los empleados que conocen la historia y la trayectoria de la compañía para la que trabajan sienten "mayor apego y motivación", es decir, un mayor compromiso.

La motivación, es un proceso multifacético que tiene implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. También no solo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización.

Teoría de Expectativas de la Motivación

Las personas se sienten motivadas si creen que el esfuerzo conducirá a un buen desempeño y que un buen desempeño conducirá a los resultados que espera obtener.

Los componentes clave de la teoría de expectativas son la expectativa, instrumentalidad y valencia. Cada uno de estos componentes existe en cada circunstancia que se relaciona con la motivación. (Dubrin, 2003: Pág. 187-188)

- **Expectativa.** es la estimulación subjetiva de una persona respecto a la probabilidad de que se logre un nivel determinado de desempeño. La expectativa de esfuerzo a desempeño se refiere a la intuición subjetiva del individuo sobre las probabilidades de que un mayor esfuerzo conduzca a la consecuencia deseada.
- **Instrumentalidad.** es la estimación subjetiva del individuo de la probabilidad de que el desempeño conduzca a ciertos resultados. La instrumentalidad de desempeño a resultados se refiere a la evaluación subjetiva de la persona respecto de las posibilidades de que un buen desempeño conducirá a ciertos resultados. Entre los resultados podría estar un incremento de status y sueldo, un ascenso, más seguridad en el empleo y reconocimiento de la administración.

- **Valencia.** se refiere al valor que una persona otorga a un resultado específico. La gente asigna valencias positivas a los premios y negativas a los castigos. Los resultados neutrales (indiferentes) tienen una valencia cero.

Motivación Intrínseca y Extrínseca

La motivación intrínseca, consiste en la creencia de una persona para determinar hasta qué punto una actividad puede satisfacer sus necesidades de competencia y autodeterminación. Este tipo de motivación también se conoce como Teoría de la autodeterminación, la cual establece que la persona está motivada cuando experimenta la sensación de poder elegir el inicio y regulación de sus acciones.

Las recompensas extrínsecas en ocasiones pueden hacer que disminuya el desempeño de una persona y ser desmotivadoras, en particular cuando se refieren a una tarea creativa. El atractivo de los premios extrínsecos también puede hacer que la gente: (Dubrin, 2003: Pág. 191-195)

- Se enfoque estrictamente en una tarea
- Se apresure a cumplir un encargo y conseguir un premio

Motivación Laboral

El trabajo constituye un rasgo específico de la actividad humana: es un común denominador y una condición imprescindible para la existencia de la vida social. Por ello el proceso histórico de desarrollo de la humanidad se fundamenta en el trabajo, que es el proceso de transformación que hace el hombre de la naturaleza, y esta a su vez reacciona sobre el hombre modificándolo: "El trabajo". (Forsyth, 2001: Pág. 59-67)

Entre otros, la motivación del personal se constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador.

Dado que todas las empresas están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado usos de los recursos, etc.

La motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirá canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma

persona. Por esta razón, los administradores o gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos.

La jerarquía de las necesidades de Maslow

Otra teoría que ayuda a describir la situación básica hacia la que todo esfuerzo motivador debe ser dirigido es la de Abraham Maslow. Escribió que las necesidades de la gente son satisfechas progresivamente. Es decir, solamente cuando las necesidades básicas son cubiertas, aumentan sus aspiraciones y se fijan otras metas. (Forsyth, 2001: Pág. 13-23)

El primer tipo de tales necesidades son físicas: tener suficiente para comer y beber, calor, un techo y descanso. En un ambiente laboral, las personas necesitan ganar suficiente para poder cubrir esas necesidades, de lo contrario experimentan angustia, ansiedad, la cual puede llevar hasta la depresión. Luego vienen las necesidades de seguridad y protección, las cuales van desde la seguridad laboral hasta una buena salud.

Además de esto, describió las necesidades sociales: todas las que están relacionadas con trabajar en grupos y con gente. El ambiente laboral es un ambiente social; para algunas personas llega a representar la mayor parte del contacto social de sus vidas. Ligadas a estas necesidades hay algunas a otro nivel que incluyen el reconocimiento dentro de la empresa y entre las personas que conforman el ambiente laboral, y la capacidad de sentir confianza en sí mismo, la realización de los propios deseos y la capacidad de mirar con optimismo hacia un futuro mejor, en el que estemos más cerca de encontrar nuestro potencial deseado, y más felices a causa de ello.

Independientemente de cómo se defina y describa esta teoría, lo importante de ella es su naturaleza jerárquica. Las motivaciones de la gente sólo pueden ser satisfechas si esta jerarquía es respetada. Por ejemplo, sugiere que la energía motivadora está condenada a no ser afectiva si es dirigida a un nivel cuando otro nivel inferior no está satisfecho, por lo tanto, es de poca utilidad intentar convencer a alguien de lo satisfactorio de un trabajo si está preocupado porque su sueldo es tan bajo que no le permite adquirir bienes fundamentales.

Se debe pensar en los verdaderos problemas en los que diariamente nos vemos inmersos y cómo se puede afrontarlos de forma constructiva. No se puede agradar siempre a los demás, tenemos altas y bajas en nuestro equilibrio emocional por lo que somos seres dinámicos con una amplia variedad de sentimientos, pensamiento y formas de actuar. La idea es manejar las situaciones con la suficiente madurez y sabiduría para conseguir un resultado deseable en la sinergia de nuestras emociones, pensamientos y formas de actuar que beneficie nuestro desempeño como profesionales a nivel laboral.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología,

establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios

La motivación del recurso humano en las organizaciones actuales es un asunto fundamental para el desarrollo de las mismas, ya que esta motivación se traduce en desarrollo tanto individual como colectivo, dando como resultado un cumplimiento de los objetivos trazados, lo cual a su vez se convertirá en motivación para los integrantes de los grupos de trabajo. El liderazgo bien entendido no debe confundirse con la dominación y el ejercicio del poder; los verdaderos líderes respetan la integridad de los demás, un verdadero líder debe saber despertar el entusiasmo de sus colaboradores. (Chiavenato, 2000: Pág. 71-76)

1.2.27. Elton Mayo y el Movimiento de las Relaciones Humanas

Relaciones Humanas es una expresión que se usa con frecuencia para designar las formas en que los gerentes interactúan con sus subalternos. Cuando la "administración del personal" estimula la obtención de más y mejor trabajo, tenemos "buenas" relaciones humanas en la organización. Cuando la moral y la eficiencia se deterioran, las relaciones humanas son "deficientes". Para crear buenas relaciones humanas, es preciso que los gerentes sepan por qué los empleados actúan como lo hacen y qué factores sociales y psíquicos los motivan.

Hoy en día existen programas de asistencia a empleados que son un recurso confidencial que se ofrece fuera del lugar de trabajo. Los empleados y sus familiares pueden utilizar el PAE en cualquier ocasión en que tengan problemas en su trabajo, problemas personales, emocionales o familiares.

Los problemas personales y familiares forman parte de la vida de todo el mundo. Muchos de los problemas pueden volverse demasiado complejos para resolver solo/a y sin ayuda. Casi cualquier distracción puede interferir con el trabajo o afectar la capacidad del individuo de sobrellevar la situación. El solo hecho de pedir ayuda puede ser un paso importante para sentirse mejor.

El desarrollo de nuevas habilidades y la capacidad para enfrentar circunstancias difíciles puede ser de gran beneficio tanto en el aspecto físico como en el emocional y financiero. La seguridad del trabajo y las oportunidades para avanzar aumentan muchas veces cuando se toman acciones y se tienen emociones positivas, en lugar de permitir que los conflictos y problemas se vuelvan agobiantes. (Chiavenato, 2000: Pág. 108-124)

CAPITULO II

2.1. TECNICAS E INSTRUMENTOS

DESCRIPCION DE LA MUESTRA

La aplicación del instrumento de recolección de datos se efectuó en cuatro empresas privadas del sector financiero, industria y administrativo/legal, ubicadas una en la zona rural y tres en el área urbana del país, seleccionando una muestra de 63 personas, 40 de sexo masculino y 23 de sexo femenino, de los cuales la mayoría tiene estabilidad laboral de 1 a 5 años laborando para la empresa, desempeñando puestos administrativos, comprendidos entre 18 a 46 años y de clase media-alta.

ENCUESTA DE OPINION

Interrogatorio sistemático a base de cuestionarios que busca la recopilación de información. Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho.

OBSERVACION DIRECTA

Técnica de investigación para registrar información por medio de la observación del comportamiento de individuos en un ambiente natural adecuado para la población y para el comportamiento que se estudia.

TIPO DE ESTUDIO

Bibliográfico.

Porque genero nuevo conocimiento psicológico a través de la comparación, análisis, síntesis e interpretación de referencias teóricas de libros, documentos y otros registros de información escrita.

Experimental.

Porque se manipularon intencionalmente una o más variables independientes, para analizar las consecuencias de una o más variables dependientes, dentro de una situación de control para el investigador.

TIPO DE ANALISIS

Cuantitativo.

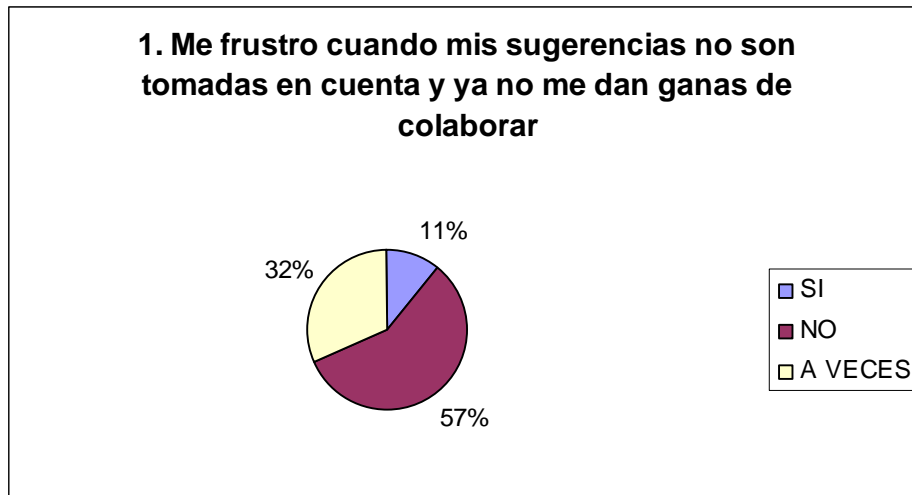
Se tabularon los resultados obtenidos en las encuestas y de las sumatorias se obtuvieron los porcentajes que se detallan en cada gráfica.

Cualitativo.

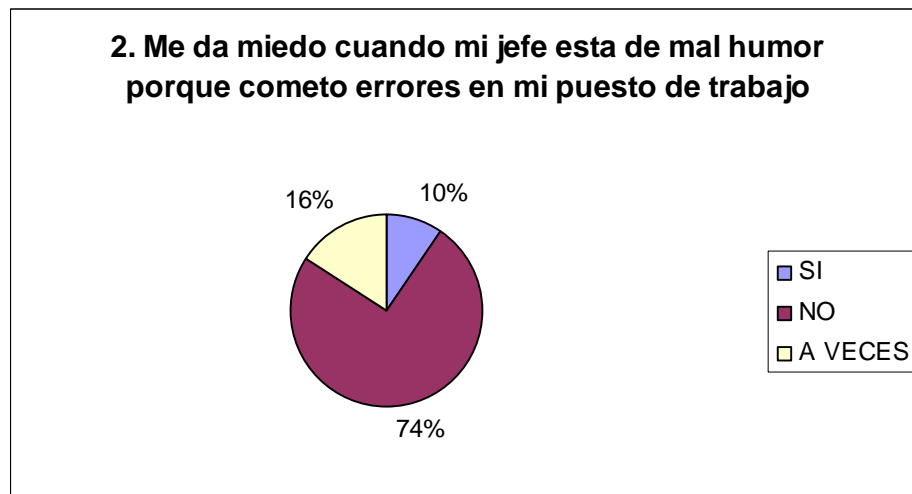
Una vez se obtuvieron los porcentajes se analizaron y se efectuó una interpretación de los mismos.

CAPITULO III

3.1. PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

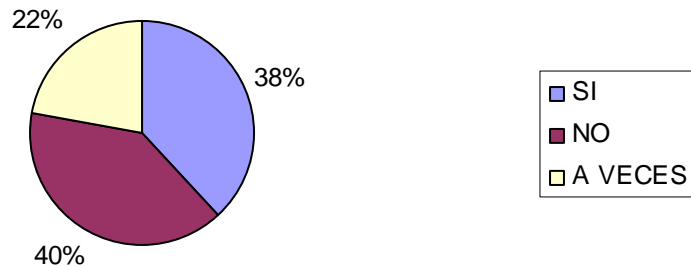


El 57 % de la población siente frustración al momento en que sus sugerencias no son tomadas en cuenta ya que no es un factor que disminuya o aumente el interés de colaborar con sus compañeros de trabajo. En un 32% esporádicamente una parte de la población siente frustración al no ser tomado en cuenta lo cual a veces no beneficia su interés de colaborar con el resto de colaboradores. Y en un 11% el que no se tome en cuenta las sugerencias de los colaboradores en las empresas genera frustración en los mismos.



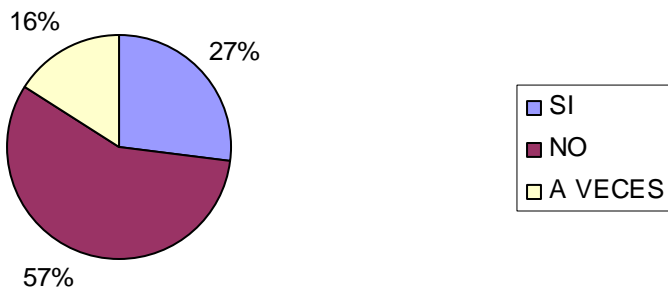
El 74 % de la población no siente miedo cuando su jefe esta de mal humor ya que no es un factor que afecte directamente su puesto de trabajo. Un 16% esporádicamente experimenta miedo por el mal humor de su jefe, lo cual ha influido directamente en su puesto de trabajo. Y un 10% afirma que al sentir miedo por el mal humor de su jefe inmediato cometen errores en su puesto de trabajo.

3. Por la tristeza ante la perdida de un ser querido se ve afectada la productividad de mi trabajo



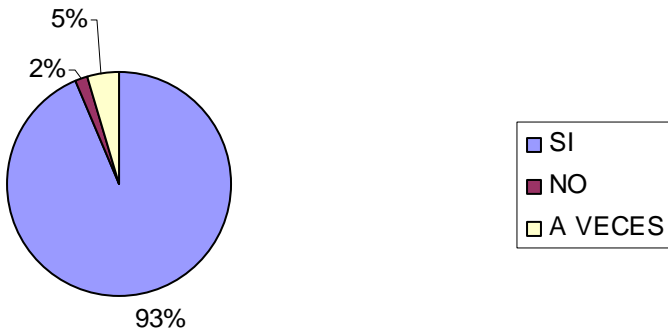
En el 40 % de la población, la tristeza por la perdida de un ser querido no es una causa intensa que afecte la productividad de su trabajo. Un 38% de la población indicó que la tristeza por la perdida de un ser querido si les afectada directamente en la productividad y desempeño de sus labores diarias. Y un 22% afirmó que la tristeza por el recuerdo de un ser querido en ocasiones si afecta su desempeño laboral y otras veces no es un factor de mayor relevancia.

4. Cuando estoy triste mis deseos de trabajar disminuyen



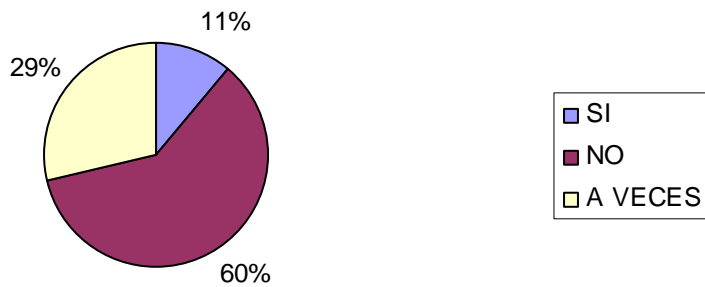
El 57 % de la población la tristeza no influye en los resultados obtenidos en su puesto de trabajo. En un 16% de la población la tristeza ha influido en los resultados del puesto de trabajo de los colaboradores. Un 27% afirma que la tristeza disminuye sus deseos de trabajar en el puesto que desempeñan.

5. Me siento contento cuando veo que existen posibilidades de obtener éxito en la empresa



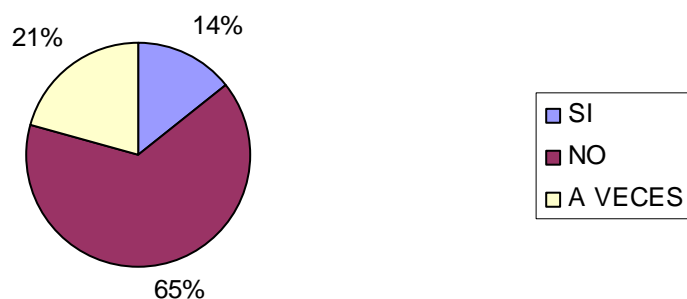
El 93 % de la población afirma que se sienten contentos en sus puestos cuando obtienen posibilidades de éxito en la empresa lo cual beneficia los resultados en su trabajo. Un 2% de la población manifestaron no sentirse contentos por posibles oportunidades de éxito en la empresa. Un 5% afirma que a veces se sienten contentos cuando ven que existen posibilidades de obtener éxito en la empresa. En esta gráfica se refleja que la felicidad es una de las emociones más experimentadas por las personas trabajadoras.

6. Cuando me enojo tomo decisiones rápidas que luego afectan los resultados de mi trabajo



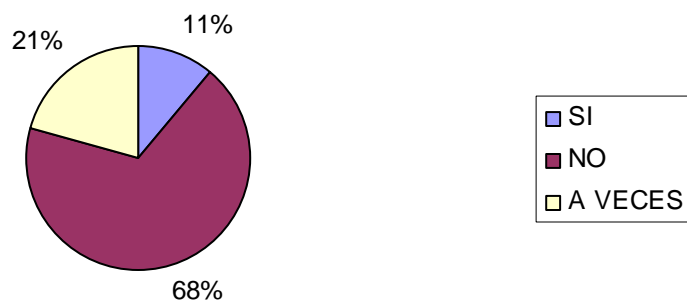
El 60% sabe controlar su enojo en su puesto de trabajo razón por la cual no se apresuran en la toma de decisiones que luego afecten los resultados de su puesto. Un 29% de la población a veces se ve afectado en los resultados de su trabajo por tomar decisiones apresuradas cuando sienten enojo. Un 11% afirma cuando se enojan tomar decisiones rápidas que interfieren en los resultados de su trabajo.

7. Cuando tengo problemas sentimentales siento menos deseos de trabajar



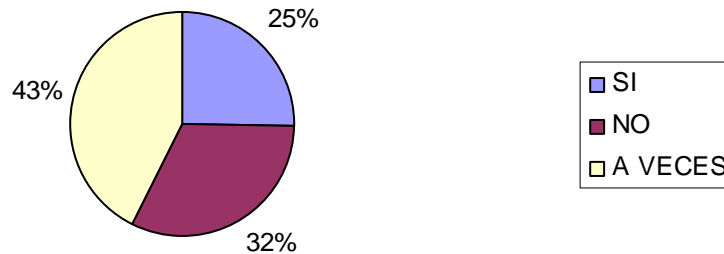
El 65% de la población al experimentar problemas sentimentales no influye en sus deseos de trabajar. El 21% a veces siente que al experimentar problemas sentimentales se ve afectado el interés en realizar su trabajo. Un 14% afirma que cuando tienen problemas sentimentales sus deseos de trabajar disminuyen.

8. Cuando tengo problemas económicos me cuesta concentrarme en mis tareas



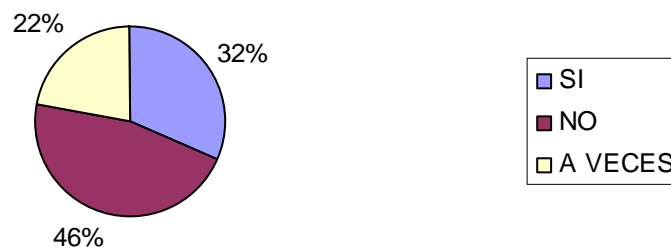
El 68% de la población al experimentar problemas económicos no influye en la concentración de la ejecución de sus tareas. El 21% a veces siente que al experimentar problemas económicos se ve afectada su concentración en la ejecución de sus tareas. Un 11% afirma que cuando tienen problemas económicos les cuesta concentrarse en las tareas que deben ejecutar.

9. Cuando estoy ansioso (nervioso) tiendo a cometer errores por falta de concentración



El 43% de la población al estar ansioso (nervioso) a veces tiende a cometer errores en sus puestos de trabajo por falta de concentración. El 25% afirma que debido a la ansiedad cometen errores por la falta de concentración en las tareas que ejecutan. Un 32% no comete errores en su puesto de trabajo por falta de concentración cuando se encuentran ansiosos (nerviosos).

10. Siento vergüenza cuando me llaman la atención frente a otros colaboradores y eso me hace perder el deseo de colaborar



El 46% no pierde el deseo de colaborar y no le afecta el hecho de que les llamen la atención frente a otros colaboradores. El 32% afirma sentir vergüenza cuando les llaman la atención frente a otros colaboradores ya que eso les hace perder el deseo de colaborar. Un 22% a veces sienten vergüenza y menos deseos de colaborar cuando les llaman la atención frente a otros colaboradores.

CAPITULO IV

4.1 CONCLUSIONES

- El grado de influencia de las emociones en el desempeño laboral depende del manejo que los individuos posean de las mismas, el estudio demuestra que en el caso de existir equilibrio emocional se manejan efectivamente los impulsos emocionales evitando que interfieran directamente en el ámbito laboral.
- El desarrollo de actitudes, conocimientos, técnicas y habilidades permiten hacer empresas más eficaces, productivas y competitivas, así como trabajadores más creativos, felices y maduros emocionalmente, se comprobó que la mayoría de la población manifestó sentirse contenta cuando en su lugar de trabajo se tomen en cuenta sus sugerencias e ideas lo cual les ofrece la oportunidad de crecer profesionalmente y obtener superación personal. Las personas satisfechas y motivadas trabajan más y mejor, no importa su ocupación, la mayor parte de colaboradores manifestó equilibrio en el manejo de sus emociones dentro de sus atribuciones laborales, lo cual les permite identificarse con lo que hacen y les promueve al compromiso en la ejecución de sus actividades diarias.
- Un buen desempeño laboral involucra no solo destrezas intelectuales y físicas, sino también emocionales para conseguir objetivos y favorecer el clima laboral siempre y cuando éstas se manejen correctamente. El manejo correcto y positivo de emociones unifica lo profesional con lo humano despertando en los colaboradores el interés en su trabajo, generando seguridad, estabilidad y confianza, así como una actitud positiva ante los conflictos laborales y personales.
- Generar sinergia positiva produce la búsqueda de resultados y soluciones profesionales sin excluir los aspectos humanos y los intereses de las organizaciones. El liderazgo positivo, la planificación de tareas, los procesos de comunicación efectivos y el respeto hacia los valores de la organización son factores importantes que fomentan un clima laboral sano y la interacción humana. Trabajar en equipo ayuda al buen control de las emociones y lleva a alcanzar el éxito en las organizaciones, obviamente con un grado de empatía, capacidad de diálogo y respeto entre sus integrantes, dependiendo también del tipo de líder que guíe al equipo.
- En ocasiones las emociones influyen en el desempeño laboral, esto sucede cuando se generan bloques en el proceso de pensamiento y cuando no existe motivación en los individuos, los cuales se vuelven vulnerables a los estímulos externos y se ven investidos de manera negativa y pesimista por las sensaciones creadas por la incorrecta canalización y represión de emociones.

4.2 RECOMENDACIONES

- Reiterar en las organizaciones la importancia de la salud mental y el factor emocional en el incremento de producción y servicios de calidad.
- Velar por el reconocimiento de la buena labor de los colaboradores en las organizaciones y corregir en privado lo que deben mejorar para evitar dejarlos en vergüenza ante otros colaboradores y evitar que pierdan el interés en seguir aportando e innovando en su puesto de trabajo.
- Establecer relaciones afectivas y efectivas con la finalidad de socializar y fortalecer las relaciones humanas.
- Utilizar la empatía para reconocer los puntos de vista y las necesidades de los demás, tomándolos en cuenta para el crecimiento sostenido y la mejora continua de los diferentes procesos en las organizaciones.
- Administrar las emociones de manera productiva y objetiva, basándolas en autocontrol y no en impulsos.
- Fortalecer el liderazgo y la motivación de los colaboradores de manera positiva, con el objetivo de delegar confianza, respeto, seguridad y bienestar, creando visión para enfocar las actividades hacia proyectos específicos que permitan establecer bases sólidas.
- Comunicar efectivamente y en el momento indicado la información que se sea transmitir con la postura, el lenguaje y el tono adecuado, orientando al logro de desarrollar hábitos productivos individuales o grupales basados en autorregulación, compromiso, sensibilidad y suspicacia.
- La negatividad injustificada empeora las situaciones y bloquea los procesos de pensamiento, dificultando la interacción con los compañeros de trabajo.
- Consolidar relaciones efectivas en las organizaciones que permitan crear estabilidad, innovación, competitividad y aumentar la productividad del equipo de trabajo, sin combinar la percepción laboral con la personal.

BIBLIOGRAFIA

Alberto Amador (2003): Control Emocional y Cerebral: Técnicas para una salud mental positiva. México, Editorial Grijalvo, S.A.

Andrew J. Dubrin (2002): Fundamentos de Comportamiento Organizacional (2ª. Edición). Iberoamerica, Editorial Thompson Learning

Aristóteles, (1798): El arte poética, traducido por Joseph Goya y Munain, Benito Cano, Madrid.

Boeck, Marin y Martin, Doris (2004): *EQ Qué es Inteligencia Emocional: Cómo lograr que las emociones determinen nuestro triunfo en todos los ámbitos de la vida* (6ª. Edición). Madrid, Editorial EDAF, Pág. 52-53

Caruso, David y Peter Salovey (2005): El directivo emocionalmente inteligente: La inteligencia emocional en la empresa (3ª. Edición). Madrid, Algaba Ediciones.

Carver, Charles (1997): Teorías de la Personalidad, Editorial Prentice hall Hispanoamericana.

Chiavenato, Idalberto (2000): Administración de Recursos Humanos: (5ª. Edición). Colombia, Editorial Mc Graw Hill.

Darwin, C., (1998): La expresión de las emociones en los animales y en el hombre, Trad. Tomás Ramón Fernández Rodríguez, Alianza Editorial, Madrid.

Ekman, P., (2003): Telling Lies, Norton, Nueva Cork. Ekman, P., Emotions Revealed (1985): Time Books, Nueva York.

Fredrickson, B.L., (2001): "The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-And-Build Theory of Positive Emotions", American Psychologist.

Gibson, D.E., (1995): "Emotional scripts and changes in organizations", en F. Massarik (comp.), Advances in Organization, vol. 3, Ablex, Wesport, CT,

Patrick Forsyth (2001): 30 Minutos...para motivar a su personal. España, Ediciones Granica, S.A.

R. Covey, Stephen (1998): Los siete hábitos de la gente altamente efectiva: La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa (2ª. Edición). Barcelona, Editorial Paidós Ibérica, S.A.

ANEXOS

La presente encuesta pretende dar a conocer el nivel de influencia que poseen las emociones en el desempeño laboral y los niveles de producción de los colaboradores en las organizaciones.

Por favor, responda a todas las preguntas. Sus respuestas serán manejadas confidencialmente.

¡Gracias por su participación!

DATOS GENERALES

1. Empresa para la que trabaja: _____
2. Puesto que desempeña: _____
3. Tiempo de Laborar en la Empresa: _____
4. Área en la que se ubica su Empresa: Urbana ___ Rural ___
5. Nivel al que su puesto pertenece: Alta Gerencia ___ Gerencia Media ___
Jefatura o Supervisión ___ Administrativo ___ Técnico ___ Operativo ___
6. Género: M ___ F ___
7. Edad: ___ Años

CUESTIONARIO

1. Me frustro cuando mis sugerencias no son tomadas en cuenta y ya no me dan ganas de colaborar
SI **NO** **A VECES**
2. Me da miedo cuando mi jefe está de mal humor porque cometo errores en mi puesto de trabajo
SI **NO** **A VECES**

3. Por la tristeza ante la pérdida de un ser querido se ve afectada la productividad de mi trabajo
SI **NO** **A VECES**
4. Cuando estoy triste mis deseos de trabajar disminuyen
SI **NO** **A VECES**
5. Me siento contento cuando veo que existen posibilidades de obtener éxito en la empresa
SI **NO** **A VECES**
6. Cuando me enojo tomo decisiones rápidas que luego afectan los resultados de mi trabajo
SI **NO** **A VECES**
7. Cuando tengo problemas sentimentales siento menos deseos de trabajar.
SI **NO** **A VECES**
8. Cuando tengo problemas económicos me cuesta concentrarme en mis tareas
SI **NO** **A VECES**
9. Cuando estoy ansioso (nervioso) tiendo a cometer errores por falta de concentración
SI **NO** **A VECES**
10. Siento vergüenza cuando me llaman la atención frente a otros colaboradores y eso me hace perder el deseo de colaborar.
SI **NO** **A VECES**

RESUMEN

El estudio de la Influencia de las emociones en el Desempeño Laboral se efectuó con 63 individuos, 40 de sexo masculino y 23 de sexo femenino, comprendidos entre 18 a 46 años de edad, de clase media alta.

La investigación se realizó con el objetivo de conocer el grado de influencia que poseen las emociones en el desempeño laboral y como estas pueden afectar varios aspectos de las organizaciones como lo son el clima laboral, los niveles de producción, trabajo en equipo, procesos de comunicación, índices de rotación y relaciones interpersonales, factores importantes tanto para el crecimiento de la empresa como para el de quienes la conforman.

Se elaboró y utilizó una encuesta de opinión la cual consistió en un interrogatorio sistemático de 10 preguntas tipificadas dirigidas a la muestra representativa, la cual manifestó que las emociones más experimentadas en el trabajo son la tristeza, la felicidad, ansiedad y vergüenza, siendo las menos experimentadas el enojo, la frustración, el miedo y el desgano por problemas económicos o sentimentales.

Se concluye que las emociones influyen dependiendo de cómo las maneje quien las experimenta, lo cual puede generar estabilidad, confianza y una actitud positiva si no se combina la percepción laboral con la personal.

Es importante que en las organizaciones se reconozca el papel que juega el factor emocional en el incremento de los niveles de producción y se debe establecer relaciones efectivas que fortalezcan la comunicación y que promuevan el liderazgo y la motivación, evitando la negatividad injustificada para lograr un buen equilibrio emocional que beneficie el desempeño laboral de los individuos en las organizaciones.