

# Emociones en el trabajo: Aprendizajes clave para la gestión del talento

Dr. José Navarro  
Universitat de Barcelona

# Índice

- Qué son las emociones
- Emociones en el trabajo: por qué son importantes
- Investigación realizada: el trabajo como un contexto rico en la generación de emociones
- Aprendizajes para la gestión de personas
- Espacio para aclaraciones y debate

# Para empezar: Qué son las emociones

## Emoción

n. **Patrón de reacción complejo**, que implica elementos **experienciales, conductuales y fisiológicos**, mediante el cual un individuo intenta afrontar un asunto o evento **personalmente significativo**. La cualidad específica de la emoción (por ejemplo, miedo o vergüenza) se determina por la relevancia concreta del suceso. Por ejemplo, si dicha relevancia implica una amenaza, es probable que surja el miedo; si implica la desaprobación de otra persona, es probable que aparezca la vergüenza. La emoción suele incluir un sentimiento, pero se diferencia de este en que conlleva una implicación manifiesta o implícita con el mundo.

emocional adj.

Actualizado el 19/04/2018, APA Dictionary of Psychology

# Emociones en el trabajo: Por qué son importantes

- 1) Las emociones influyen en las **actitudes y comportamientos de los empleados** (p.e., en la satisfacción laboral).
- 2) Distintas emociones (alegría, ira, tristeza, miedo) están asociadas con el **desempeño de tareas, comportamientos de ciudadanía y comportamientos contra-productivos**.
- 3) Otros fenómenos de interés (como la **negociación, el silencio o la voz de los empleados, toma de decisiones, etc.**) se ven influenciados por las emociones experimentadas.
- 4) El **contexto laboral es relacional** por naturaleza, lo que facilita la aparición de reacciones emocionales en el día a día.

Fuentes: meta-análisis de Shockley et al. (2012) y Williams et al. (2024).

# Investigación realizada

- Objetivos
- Teorías utilizadas
- Procedimiento y participantes
- Resultados destacados

# Investigación realizada: Objetivos

- Conocer **qué emociones básicas se experimentan en el trabajo: frecuencia e intensidad.**
- Conocer **diferencias de género en la expresión de dichas emociones.**
- Conocer **qué tipos de eventos desencadenan dichas emociones.**



# Investigación realizada: Teorías utilizadas

© Academy of Management Review  
2015, Vol. 40, No. 4, 515-537.  
<http://dx.doi.org/10.5465/amr.2012.0099>

## AFFECTIVE EVENTS THEORY: A THEORETICAL DISCUSSION OF THE STRUCTURE, CAUSES AND CONSEQUENCES OF AFFECTIVE EXPERIENCES AT WORK

Howard M. Weiss and Russell Cropanzano

### ABSTRACT

In spite of accepted definitions of job satisfaction as "affect" very little is known about the causes and consequences of true affective experiences in work settings. Working from the basic literature on moods and emotions, we introduce a theory of affective experience at work which emphasizes the role of work events as proximal causes of affective reactions. We discuss the structure of affective experiences, their situational and dispositional causes and their effects on performance and job satisfaction.

Research in Organizational Behavior, Volume 18, pages 1-74.  
Copyright © 1996 by JAI Press Inc.  
All rights of reproduction in any form reserved.  
ISBN: 1-55938-938-9

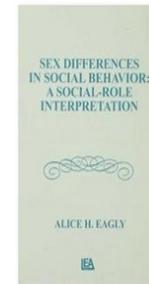
## EVENT SYSTEM THEORY: AN EVENT-ORIENTED APPROACH TO THE ORGANIZATIONAL SCIENCES

FREDERICK P. MORGESON  
Michigan State University

TERENCE R. MITCHELL  
University of Washington

DONG LIU  
Georgia Institute of Technology

Organizations are dynamic, hierarchically structured entities. Such dynamism is reflected in the emergence of significant events at every organizational level. Despite this fact, there has been relatively little discussion about how events become meaningful and come to impact organizations across space and time. We address this gap by developing event system theory, which suggests that events become salient when they are novel, disruptive, and critical (reflecting an event's strength). Importantly, events can originate at any hierarchical level and their effects can remain within that level or travel up or down throughout the organization, changing or creating new behaviors, features, and events. This impact can extend over time as events vary in duration and timing or as event strength evolves. Event system theory provides a needed shift in focus for organizational theory and research by developing specific propositions articulating the interplay among event strength and the spatial and temporal processes through which events come to influence organizations.



Book

## Sex Differences in Social Behavior

A Social-role interpretation

By *Alice H. Eagly*

Edition 1st Edition

First Published 1987

eBook Published 13 May 2013

Pub. Location New York

Imprint Psychology Press

DOI <https://doi.org/10.4324/9780203781906>

# Investigación realizada: Procedimiento y Participantes

Uso del **método de reconstrucción de diarios** (Kahneman et al., 2004):

- “Trata de recordar un evento importante que sucediera en el trabajo en el día de ayer. Descríbelo, a continuación, aportando detalles: qué sucedió, quién participó, cómo fue la secuencia de acontecimientos, etc.”
- ¿Cómo te hizo sentir, y en qué grado, este evento?: **Enfadado, Sentí asco, Me sentí contento, Me sentí triste, Me sentí sorprendido, Sentí miedo** (de 0 = “Nada” hasta 10 = “Mucho”)
- ¿Cuán **relevante** consideras dicho evento? (de 0 = “Nada” hasta 10 = “Mucho”)
- ¿Cómo valoras en general dicho evento? (de 0 = “Muy negativo” hasta 10 = “Muy positivo”)
- ¿Cómo de **novedoso** te resultó este evento? (de 0 = “Poco novedoso” hasta 10 = “Muy novedoso”)
- ¿El evento fue **disruptivo** (supuso una interrupción, un cambio, en la actividad previa)? (de 0 = “Poco” hasta 10 = “Mucho”)



# Investigación realizada: Procedimiento y Participantes

- 1,673 registros diarios de 236 participantes (7 registros en promedio por participante)
  - **Muestra final:** los participantes con 5 o más registros: **1,499 registros de 102 participantes**
- **63% mujeres**
- Edad promedio = **40,29 años** ( $SD = 13,91$ )
- **39,48 horas** de trabajo semanales ( $SD = 13,48$ )
- De sectores variados: 21% profesionales científicos e intelectuales, 20% técnicos y profesionales de nivel medio, 11% directores y gerentes, 7% trabajadores de servicios y vendedores de comercios y mercados, etc.



# Resultados (1/10): Descriptivos

Medidas	Frecuencia	Intensidad				
	f(%)	M	SD	Trimedia	Simetría	ICC(1)
Enfado	38,89%	5,01	3,02	4,89	0,11	0,27
Asco	20,81%	3,22	2,83	2,71	1,16	0,25
Alegría	67,57%	6,22	2,81	6,38	-0,36	0,27
Tristeza	32,15%	4,17	3,04	3,90	0,47	0,26
Sorpresa	54,10%	4,47	2,66	4,32	0,34	0,21
Miedo	26,61%	3,42	2,58	3,08	0,89	0,39
Fuerza evento	-	4,49	2,60	4,52	-0,19	0,36
Valencia evento	-	5,29	3,32	5,36	-0,21	0,31

Nota: Principales estadísticos descriptivos.

# Resultados (2/10): Correlaciones

	Enfado	Asco	Felicidad	Tristeza	Sorpresa	Miedo	Fuerza evento	Valencia evento
Enfado	1							
Asco	0,50**							
Alegría	-0,41**	-0,26**						
Tristeza	0,44**	0,40**	-0,39**					
Sorpresa	0,16**	0,12**	0,03	0,20**				
Miedo	0,19**	0,34**	-0,16**	0,37**	0,17**			
Fuerza evento	0,23**	0,15**	0,16**	0,23**	0,46**	0,28**		
Valencia evento	-0,39**	-0,28**	0,70**	-0,39**	0,06	-0,16**	0,24**	

Notas: N = 1.499; \* p < 0,05; \*\* p < 0,01.

# Resultados (3/10): Diferencias de Género

## Frecuencia de aparición:

- **Sorpresa y Alegría** aparecieron más en **hombres**; el **Asco** apareció más en **mujeres**.



## Intensidad:

- **No hubo diferencias** significativas de género; aunque la **alegría** se experimentó 0,57 puntos más alto en hombres, y el **miedo** y la **tristeza** se experimentaron 0,85 y 0,60 puntos más alto en mujeres.

# Resultados (4/10): Eventos desencadenantes

Eventos tipo desencadenantes del **enfado**:

- 1) **Sobrecarga de trabajo, políticas injustas y asignación de recursos**: "Ayer me enviaron mucho trabajo a último momento. Tuve que quedarme trabajando horas extras. También me lo exigieron."
- 2) **Mala comunicación y falta de claridad**: "Estamos probando un software de un proveedor externo y no está funcionando tan bien como esperaba. Me frustra la lentitud con la que nos entregan y responden. Llevan varias semanas de retraso y no son transparentes sobre el trabajo que hacen ni en qué etapa están."
- 3) **Conflictos con otros**: "Tuve una discusión con un colega hoy debido a su falta de cooperación."
- 4) **Comportamiento poco profesional de otros**: "Una colega a la que entrené me acusó a mis espaldas de no haberlo hecho ni de haberla ayudado, desacreditándome frente a otros compañeros. Por eso le pedí al responsable que hablara con ella para tratar la situación."
- 5) **Incomodidad ética y moral**: "Ayer tuve que atender a una familia muy irrespetuosa que quería presentar documentación después de la fecha límite. Les expliqué que debían respetar los plazos y se marcharon molestos sin terminar de escucharme."
- 6) **Problemas técnicos y operativos**: "Falla del equipo. Como resultado, no pudimos emitir informes ni realizar los estudios que habíamos programado."

# Resultados (5/10): Eventos desencadenantes

Eventos tipo desencadenantes del **asco**:

- 1) **Comportamiento discriminatorio o prejuicioso**: "Una vecina me llamó porque anoche, al regresar a casa a las 11 p. m., encontró a una persona sin hogar durmiendo en la entrada del edificio. Se preocupó porque era una persona de color y pensaba (...) Sin embargo, solo sirvió para evitar que soltara una serie de comentarios racistas y clasistas de todo tipo, desde gente que 'okupa' hasta comentarios sobre cómo el barrio es céntrico y, pese a pagar tantos impuestos, suceden estas cosas (...)."
- 2) **Hipocresía, doble moral corporativa, incomodidad moral**: "Me enteré de que despidieron a un colega que era mi antiguo jefe, una persona muy válida. Solo le dijeron que estaba cobrando demasiado (...) Ese mismo día hubo un gran evento público de la empresa en el que se explicaba lo buena, solidaria y preocupada que está la organización por su 'equipo humano' (...)."
- 3) **Sobrecarga laboral, explotación, poca consideración hacia el equilibrio trabajo-vida personal, malas condiciones laborales**: "Ayer me enviaron mucho trabajo a última hora. Tuve que quedarme haciendo horas extras. Y me lo exigieron además."
- 4) **Comunicación tóxica, acoso**: "Una colega a la que entrené me acusó a mis espaldas de no haberla formado ni ayudado, desacreditándome frente a otros compañeros. Por eso, le pedí a la persona encargada que hablara con ella para abordar la situación."

# Resultados (6/10): Eventos desencadenantes

Eventos tipo desencadenantes del **alegría**:

- 1) **Logros profesionales, crecimiento profesional**: "Ayer tuve una reunión muy agradable con una persona en formación, hablando sobre lo que está haciendo y su futuro."
- 2) **Entorno de trabajo positivo, clima de apoyo, colaboración**: "Ayer salí a tomar algo con algunos de mis amigos/compañeros de trabajo y lo pasamos genial. Siempre es una gran experiencia verlos fuera del entorno laboral y compartir tiempo de calidad juntos. ¡Además, bebidas y tacos gratis!"
- 3) **Reconocimiento, aprecio**: "Recibí una nota de agradecimiento de mi jefe, que se marcha. Fue increíble leer todo lo que dijo sobre mí, y me hizo sentir muy feliz y apreciado. Sus palabras significaron mucho para mí y me hicieron sentir valorado por mi trabajo."
- 4) **Finalización exitosa de proyectos o tareas**: "Ayer tuve una clase muy participativa e interesante con los estudiantes de grado."

# Resultados (7/10): Eventos desencadenantes

Eventos tipo desencadenantes del **tristeza**:

- 1) **Pérdida personal y tensión ambiental**: "Mientras atendía a pacientes en el hospital, llevaron a uno de nuestros colegas a urgencias con tendencias suicidas."
- 2) **Conflicto interpersonal y ambiente laboral hostil**: "Ayer tuve una discusión con la empresa. Me hablan de manera muy grosera, exigiéndome que haga todo el trabajo aunque solo sea una pasante, y si pregunto algo, me responden de forma muy despectiva. Me sentí muy abrumada y tengo miedo por la reunión del viernes."
- 3) **Decepciones profesionales y expectativas incumplidas**: "Ayer vi cómo un experimento que he estado preparando durante un mes no funciona. Me pone algo triste porque no puedo continuar mi trabajo sin él."
- 4) **Sobrecarga de trabajo, estrés y frustración por las condiciones laborales**: "Anoche se suponía que terminaríamos a las 11:30 p. m., pero acabamos el turno a las 2 a. m. De cinco camareras, solo quedamos tres, y únicamente dos en la cocina. El lugar estaba abarrotado, sin bandejas, sin vasos, sin cambio y sin paciencia por parte de los clientes. Hojas de reclamaciones, gritos y formas despectivas de pedir y tratarnos. Fue un día terrible."
- 5) **Impacto negativo en servicios, clientes, pacientes, usuarios**: "Ayer tuve que atender a una familia bastante irrespetuosa que quería presentar documentación después de la fecha límite. Les expliqué que hay que respetar los plazos y se marcharon molestos sin terminar de escucharme."

# Resultados (8/10): Eventos desencadenantes

Eventos tipo desencadenantes del **sorpresa**:

- 1) **Cambios laborales inesperados** (organización, responsabilidades, procedimientos, etc.): "Recibí una notificación del departamento de Recursos Humanos con respecto a mi puesto de trabajo, indicando que desde enero estoy yendo un día a la oficina y los otros cuatro trabajo de forma remota desde casa. En la notificación de ayer, me informaron que han acordado continuar con el mismo arreglo por otros seis meses."
- 2) **Interacción sorprendente con clientes, partes interesadas, etc.**: "Ayer llamé al cliente sobre el pedido perdido para avisarle que tardaría más en llegar. Tenía miedo de que se molestara, pero se lo tomó con humor y sin ninguna negatividad, lo cual agradezco profundamente."
- 3) **Decisiones y resultados organizacionales imprevistos**: "Ayer, el coordinador nos convocó a una reunión a última hora de la mañana (..) Resulta que mis compañeros trabajarán hasta el 31 de agosto (cuando termina el proyecto), pero no serán contratados de nuevo a mediados de septiembre, cuando el proyecto comience otra vez, porque de lo contrario se convertirían en empleados fijos (..)."
- 4) **Noticias positivas inesperadas, apoyo o asistencia**: "La gerente de mi departamento vino a mi ciudad (ella trabaja en otra) y nos invitó a todo el equipo a comer juntos. Organizó algunas actividades de 'team building' (..) ."
- 5) **Retos e inconvenientes inesperados**: "Tuve una reunión con un proveedor externo (...). Me sorprendió ver que no estaban preparados para abordar un problema (...)."

# Resultados (9/10): Eventos desencadenantes

Eventos tipo desencadenantes del **miedo**:

- 1) **Confrontación con otros**: "Ayer tuve una discusión con la empresa. Me hablan de forma muy grosera, exigiéndome que haga todo el trabajo a pesar de ser solo una pasante; y cuando pregunto algo, me responden de manera muy despectiva. Me sentí muy abrumada y tengo miedo por la reunión del viernes."
- 2) **Miedo personal y preocupaciones de seguridad**: Sí, una de mis alumnas tuvo una crisis. La chica no tiene lenguaje y no se comunica. De repente, me agarró las manos y me miró como pidiendo ayuda; tenía las pupilas dilatadas (sufre crisis epilépticas). Llamé a su tutora para que viniera a buscarla (la chica llevaba unos días comportándose de forma extraña, y su tutora conoce bien cómo son sus ataques). La tutora vino rápido, esperamos un momento y se le pasó. Pude terminar la sesión con ella."
- 3) **Condiciones laborales inestables, amenazas al empleo**: "Hemos estado trabajando con muy poco personal porque algunos compañeros asistieron a un curso y no fueron sustituidos."
- 4) **Ansiedad derivada de tareas de alta presión o resultados inciertos**: "Después de leer sobre el tema, le pedí a mi supervisor que me explicara la diferencia entre dos métodos estadísticos. Hablar con él es muy confuso porque no responde a la pregunta, habla de otra cosa y se contradice, lo que me produce mucha ansiedad porque 1) no sé si lo estoy aplicando correctamente, y 2) no entiendo lo que estoy haciendo."

# Resultados (10/10): Eventos desencadenantes

## Resumiendo:

- Conflictos interpersonales, injusticias percibidas o comportamientos poco profesionales han generado **enfado** entre los participantes.
- La **tristeza** ha surgido en respuesta a sucesos relacionados con **pérdidas** o expectativas no cumplidas.
- El **asco** se ha desencadenado ante eventos que evidencian situaciones de discriminación, abuso o hipocresía social.
- Amenazas a la seguridad han sido los eventos que especialmente han provocado **miedo**.
- Las situaciones novedosas han sido los eventos que han desencadenado **sorpresa**.
- Por último, la **alegría** se ha visto desencadenada por eventos relacionados con el reconocimiento, el logro o las relaciones positivas en el trabajo.



# Aprendizajes para la gestión de personas

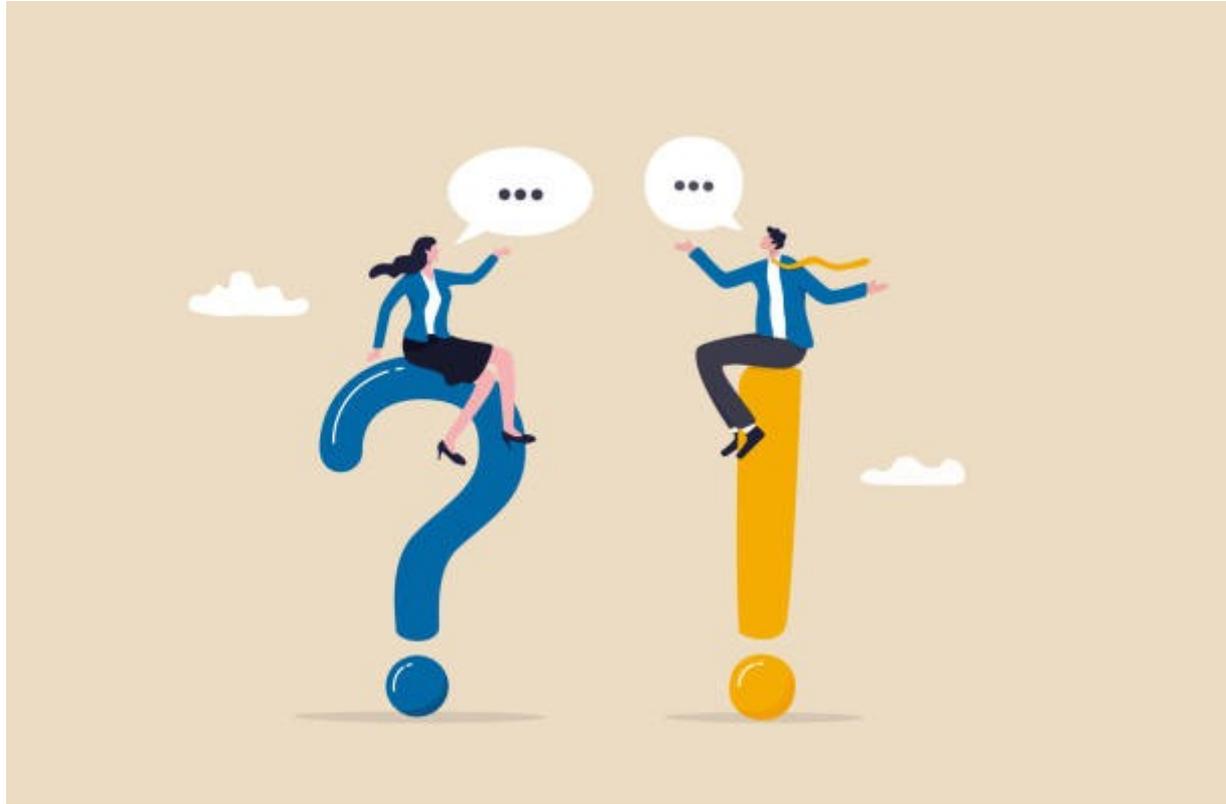
- Si queremos generar comportamientos contra-productivos (p.e., sabotajes, hurtos, descuidos) ...
  - ...tengamos políticas que se perciban como injustas, permitamos abusos o seamos hipócritas (digamos lo que no hacemos)
- Si soñamos con tener esclavos ...
  - ... amenazemos (y asegurémonos que tenemos con qué amenazar)
- Si queremos influenciar en el desempeño y en comportamientos de ayuda
  - ... generemos buen ambiente, orientemos al logro y tengamos políticas de reconocimiento.



# Seis valores clave para una gestión emocional

- Justicia
- Profesionalidad
- Honestidad
- Seguridad (psicológica)
- Confianza
- Reconocimiento





# Aclaraciones y Debate

Contacto: [j.navarro@ub.edu](mailto:j.navarro@ub.edu)

Si quieres tener esta presentación: