

FACULTAD  
DE CIENCIAS  
JURÍDICAS



ZIENTZIA  
JURIDIKOEN  
FAKULTATEA

**TRABAJO FIN DE ESTUDIOS / IKASGAIEN AMAIERAKO LANA**  
**RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS /**  
**LAN HARREMANAK ETA GIZA BALIABIDEAK**

.....

**INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL ÁMBITO LABORAL /**  
**ADIMEN EMOZIONALA LAN ESPARRUAN**  
**Amaia Urdiain Echeverria**

**DIRECTOR / ZUZENDARIA**  
**Alfonso Arteaga Olleta**

**Pamplona / Iruñea**  
**3 de Junio de 2016 / 2016ko ekainaren 3a**



## **RESUMEN**

Desde que las empresas son percibidas como una organización social, han proliferado los estudios que analizan la incidencia de las competencias emocionales en el entorno laboral. En este trabajo se ofrece una revisión de los motivos por los que suscita gran interés el manejo y control de las emociones. Del mismo modo, se alude a diversos estudios que muestran las consecuencias que se derivan en las personas que desarrollan el trabajo emocional, cobrando especial interés el síndrome de *burnout*. También se aprecian los enfoques tradicionales que ha recibido el trabajo emocional, y los resultados de este en hombres y mujeres. La relevancia y el reconocimiento de las competencias emocionales cada vez son mayores y por eso se describe la influencia que tienen en la dirección y gestión de equipos, así como los programas que ayudan a monitorizar las emociones.

## **PALABRAS CLAVE**

Inteligencia emocional, Trabajo emocional, Competencias emocionales, Regulación emocional.

## **ABSTRACT**

Since companies are perceived as a social organization, many studies have proliferated examining the incidence of emotional competencies in the workplace. This paper provides a review of the reasons why it the management and control of emotions it is of that importance for companies. Similarly, it refers to several studies that show the consequences in people who do emotional work, and it becomes of particular interest job burnout. The traditional approaches that emotion work receives and the results of these in men and women are of special concern too. The relevance and recognition of emotional competencies are increasing and this makes necessary to describe how companies adapt to it by promoting direction and team management skills, as well as programs that help monitor emotions.

## **KEY WORDS**

Emotional intelligence, Emotion work, Emotional abilities, Emotional control.

## **LABURPENA**

Enpresa eremu sozial bat bezala jasotzen denetik, konpetentzia emozionalen eragina analizatzen duten ikerketak lan esparruan ugaritu dira. Honako testuak emozioen erabilera eta kontrolari eskaintzen zaion interesaren arrazoiak azaltzea du helburu. Modu berean, lan emozionalak langileengan dituen ondorioen inguruan hitz egiten duten zenbait ikerketa aipatzen dira, *burnout* sindromeak garrantzi berezia hartzen duelarik. Halaber, lan emozionalaren ikuspegi tradizionalak deskribatzen dira eta horien ondorioak gizon eta emakumeengan. Gaitasun emozionalek geroz eta garrantzi handiagoa hartu dute, hori dela eta, enpresek horiek kudeatzeko darabilten programak azaltzen dira.

## **HITZ KLABEAK**

Adimen emozionala, Lan emozionala, Gaitasun emozionalak, Kontrol emozionala.

## ÍNDICE

<b>I.</b>	<b>UN ACERCAMIENTO A LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.....</b>	<b>7</b>
<b>II.</b>	<b>UN PUNTO CRÍTICO: MEDIR Y EVALUAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL .....</b>	<b>10</b>
<b>III.</b>	<b>EL RECONOCIMIENTO EN LA SOCIEDAD DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL .....</b>	<b>13</b>
<b>IV.</b>	<b>LA EXPANSIÓN DEL TRABAJO EMOCIONAL Y LOS BENEFICIOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.....</b>	<b>15</b>
<b>V.</b>	<b>CONSECUENCIAS DEL TRABAJO EMOCIONAL .....</b>	<b>23</b>
<b>VI.</b>	<b>EL TRABAJO EMOCIONAL EN HOMBRES Y MUJERES.....</b>	<b>29</b>
<b>VII.</b>	<b>LA INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADA A LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS.....</b>	<b>33</b>
	1. DEBATE: ¿QUÉ ES MEJOR, CONTRATAR A PERSONAS QUE PUEDAN TENER DESARROLLADA LA INTELIGENCIA EMOCIONAL O FORMAR A LA PLANTILLA?.....	33
	2. DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL A TRAVÉS DE LAS FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS Y PUESTA EN MARCHA DE PROGRAMAS QUE AYUDEN A MONITORIZARLA .....	36
<b>VIII.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>42</b>
<b>IX.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA .....</b>	<b>44</b>
	1. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	44
	2. REFERENCIAS LEGISLATIVAS Y DE JURISPRUDENCIA .....	50
	3. BASES DE DATOS CONSULTADAS .....	50



## **I. UN ACERCAMIENTO A LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

En las últimas tres décadas se ha prestado especial atención a los aspectos emocionales que inciden en el ámbito laboral y a su significancia; por eso la mayoría de estudios en este campo fueron publicados a partir de 1980 (Noon, Blyton y Morrell, 2013). El término “inteligencia emocional”, de ahora en adelante IE, es difícil y complejo en sí mismo; una primera cuestión sería saber qué son las emociones. Muchos autores las relacionan con los “sentimientos” (James, 1989), los “sentimientos reales” (Van Maanen y Kunda, 1989) y los “sentimientos humanos” (Hochschild, 2003). La mayor parte de las investigaciones exploran los sentimientos que la gente tiene con respecto al trabajo, como por ejemplo, la satisfacción laboral o el compromiso y la motivación, tanto desde la perspectiva de la persona que está trabajando, como desde la de una tercera que podría ser el cliente, el paciente o quien recibe el servicio. En este último caso se estudia la forma en que ha sido atendido, la dedicación de quien le atiende, las expresiones corporales y faciales, etc.

La IE es un concepto clave en el ámbito del “trabajo emocional”, y por ello es imprescindible hacer algunas anotaciones respecto a este último. Hochschild (1989) apunta que se trata de un entorno en el que se manejan las emociones (verbal y no verbalmente) para inducir ciertos sentimientos y respuestas sobre terceros. Por ejemplo, si un cliente en una tienda de ropa recibe un trato amable de los dependientes, esto ayudará a que el cliente se sienta de buen humor y compre más. Ashforth y Humphrey (Ashforth y Humphrey, 1993; Grandey, 2000) lo definen como la muestra de emociones esperadas y sostienen que “no necesariamente requiere un esfuerzo consciente mostrarlas, de hecho, la profunda interpretación puede llegar a convertirse en una rutina sin esfuerzo y espontánea más que una fuente de estrés”.

Feldman y Morris (Feldman y Morris, 1996; Grandey, 2000) afirman que la IE es “el esfuerzo, planificación y control necesarios para expresar las emociones deseadas en la organización durante relaciones interpersonales”. Por lo tanto, a diferencia de Ashforth y Humphrey (1993), ese control implica un grado de esfuerzo, que será menor cuando las emociones que se sienten van acorde con las que la organización quiere mostrar, y mayor cuando el individuo tiene que tratar de mostrar un sentimiento que no siente. Por ejemplo, mostrar una sonrisa y un correcto comportamiento en la recepción

de un hotel, tras una noche en la que el trabajador no ha podido dormir bien, se le ha estropeado el coche y ha llegado tarde al trabajo es más complicado que si no hubiese tenido ningún contratiempo. Sin duda, a pesar de que estos hechos no estén directamente relacionados con la empresa, inciden indirectamente en el desempeño del trabajo, pudiendo llegar a pagar con terceros el enfado. Aun así, Hochschild (1989) y Ashforth y Humphrey (1993) afirman que las emociones pueden ser modificadas y controladas por el individuo, jugando el entorno social un papel decisivo. Estos autores propusieron que el trabajo emocional consta de una serie de dimensiones.

La primera de ellas es la frecuencia de la interacción emocional (a). Como ya se ha adelantado, esta interacción puede tener consecuencias tanto en la persona que desarrolla el trabajo emocional, cuyas consecuencias se desarrollan más adelante, como en la que recibe el trato. Se ha comprobado que los grupos de interés (clientes) son más propensos a hacer negocios con una organización cuando se han establecido los vínculos afectivos de confianza y respeto a través del comportamiento de los empleados (Wharton y Erickson, 1993).

Claramente, la frecuencia del despliegue emocional es un indicador importante del trabajo emocional. Sin embargo, esta dimensión por sí sola no capta el nivel de planificación, el control, o las habilidades necesarias para regular las emociones (Kusluvan, 2003). Por lo tanto, la anterior dimensión carecería de significado sin las otras dimensiones.

Otra dimensión del trabajo emocional es la atención dedicada a mostrar las emociones que se piden (b). Dos son las variables que definen esta dimensión; por un lado la duración de la interacción, y por otro, la intensidad de las emociones. En la práctica se refleja que cuanto mayor es el esfuerzo dedicado a mostrar las emociones que la organización pide, también es proporcional la energía psicológica requerida. De hecho, Cordes y Dougherty (1993) afirman que las interacciones largas con los clientes están asociadas con tener mayor probabilidad de sufrir el síndrome de *burnout* (Grandey, 2000). Existen dos razones; por un lado es más probable que cuanto más larga sea la interacción, menos planeada esté y esto requerirá mayor esfuerzo para prestar atención a las emociones del tercero (Leidner, 1993; Noon, Blyton y Morrell, 2013). Pero además, también precisará mayor control para mostrar las emociones que se piden desde la organización en vez de las propias (Grandey, 2000; Smith, 1992). En

estos casos la intensidad también está muy relacionada. Por ejemplo, los clientes no esperan recibir grandes muestras de intensidad emocional en una conversación con un teleoperador, porque la conversación va a seguir un guión preestablecido. Sin embargo, sí esperarán una mayor muestra de emoción de un enfermero, con quien tendrán una interacción más larga y menos planificada. Por lo tanto, cuando las interacciones con otras personas son emocionalmente intensas y de duración prolongada, será necesario prestar mayor atención a la forma de actuar y por ello, requerirá una mayor energía psicológica.

Otra dimensión importante es la que se denomina “variedad de emociones requeridas” (c). Esta dimensión implica que cuando hay una mayor pluralidad de emociones habrá un mayor esfuerzo emocional para cambiar de rol. Ejemplo de ello es el trabajo que desarrollan los profesores, ya que tienen que mostrar emociones positivas para alegrar, negativas para marcar disciplina y neutralidad para mostrar profesionalidad

Finalmente, la cuarta dimensión (d) es la disonancia emocional. Esta dimensión refleja “el conflicto entre las emociones que se sienten y las que deben ser mostradas en las organizaciones” (Grandey, 2000; Hoschschild, 1983). Esto significa que cuando hay una mayor demanda para controlar las habilidades y las emociones, se necesita una mayor dedicación y esfuerzo. Por ejemplo, a una enfermera que trata con un paciente terminal y lo conoce desde hace tiempo, le será más difícil mostrarse neutra que si el enfermo acabase de ingresar en el hospital.

Estas dimensiones demuestran que el trabajo emocional varía en esfuerzo emocional por muchas causas, pero una de las más interesantes es el esfuerzo que se realiza cuando hay un enfrentamiento entre el comportamiento emocional que un individuo muestra porque se considera apropiado o lo exige la organización, frente a las emociones que realmente siente pero que se consideraría inadecuado mostrar (Mann, 1999; Noon, Blyton y Morrell, 2013).

Como puede observarse, la mayoría de los autores consideran que este tipo de trabajo debe considerarse bajo sus dos vertientes: por un lado, teniendo en cuenta las consecuencias que se derivan en la persona que debe mostrar un determinado comportamiento, y por otro, los resultados que se obtienen con ellos y cómo las percibe un tercero, qué sensaciones causan en él... Y precisamente el término “inteligencia

emocional” se refiere a la “capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones” (Goleman, 2010). Es por eso que cada vez son más las empresas que reconocen la IE como un componente vital en el desarrollo del trabajo emocional.

## **II. UN PUNTO CRÍTICO: MEDIR Y EVALUAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Durante años, los currículos solo han recogido información relacionada con datos académicos como podrían ser la carrera estudiada, conocimiento de idiomas o cursos recibidos. Si algo tienen en común estas categorías es que todas ellas son medibles o calificables, tienen un reconocimiento nacional e internacional y por ello se ajustan a unas escalas preestablecidas que posibilitan la comparación entre los candidatos, ya sea a través de números, letras o términos como “apto/no apto”. Estas habilidades reciben el nombre de *hard skills* y para ser reconocidas como habilidades, es necesario que sean identificadas y valoradas (Steinberg, 1990). Aunque la traducción por sí sola no dice demasiado (habilidades duras), son las habilidades requeridas para llevar a cabo una determinada tarea, adquiridas por medio del entrenamiento y la educación o aprendidas en el trabajo (Edelberg, 2006).

Por otro lado, existen otro tipo de habilidades conocidas como *soft skills* o “habilidades blandas” (Goleman, 2010). Patricia Promis (2008) identifica la IE como un conjunto de estas habilidades que cada vez son más demandadas en los anuncios de trabajo. Se trata de habilidades más sociales como la interacción, manejo y control de emociones, permitiendo de esta forma desarrollar relaciones más duraderas entre trabajadores, trabajador-cliente, empresa-proveedor, trabajador-paciente, etc.

A partir del informe del Departamento de Trabajo de Estados Unidos en la preparación de los estudiantes para las demandas del lugar de trabajo, se subrayan tres amplias categorías de las *soft skills*: (1) habilidades interpersonales, que se traducirían en saber trabajar en equipo y atender al cliente; (2) habilidades cognitivas, como la toma de decisiones y saber cómo aprender; y finalmente (3) habilidades personales, por ejemplo, la sociabilidad y manejo de las emociones.

Edelberg (2006) define las *soft skills* como “la suma de características de la personalidad, desenvolvatura social, habilidades en el lenguaje, camaradería y optimismo que nos identifica a cada uno de nosotros”, pero en cualquiera de los casos, como puede observarse, se aborda una línea emocional, y precisamente por ello presenta una gran problemática a la hora de medirlas y pedir un nivel o grado concreto.

A pesar de ello, sabiendo qué conceptos engloba un término que a priori pueda parecer abstracto, como “habilidades interpersonales”, se puede llegar a esclarecer quién de los candidatos se desenvuelve mejor en base a esos términos. Siguiendo con el ejemplo de las “habilidades interpersonales”, Klein, De Rouin, y Salas (2006) hablan de dos habilidades subyacentes: la comunicación y la habilidad para construir relaciones. Estas, a su vez, se definen por otra serie de habilidades: la comunicación, por ejemplo, es la escucha activa, comunicación oral, escrita, asertiva y no verbal, mientras que cuando se habla de la habilidad para construir relaciones se refiere a la cooperación, coordinación, confianza, sensibilidad intercultural, influencia social, presencia, y capacidad resolutiva y de negociación. Por ello, lo que a primera vista puede parecer difícil o imposible de evaluar es analizado por subcategorías, se puede obtener una idea más clara de si el candidato A o B tiene mayor destreza para las relaciones interpersonales dependiendo, por ejemplo, de si ha demostrado una mejor escucha activa o comunicación oral que el otro candidato.

En un artículo de Patricia Promis (2008) se recogen una serie de competencias como la empatía, el autoconocimiento, el autocontrol, la motivación y las habilidades sociales, y la terminología que se utiliza para evaluarlas. Según la terminología utilizada en el artículo, ser empático significa entender a los demás (saber escuchar e interesarse por los sentimientos y preocupaciones del tercero), ayudar en el desarrollo de otros (aconsejar, dar *feedback* constructivo, orientar), etc. Prestando atención a este tipo de características, por ejemplo, en una entrevista de trabajo, es más fácil intuir qué personas pueden tener una mayor habilidad para ganarse a un grupo, ser líderes o tratar con personas. Para ello lo más común suele ser simular situaciones y ver cómo actúan los candidatos. De este tipo de actuaciones se puede obtener infinita información, porque no solo permite conocer cómo el candidato se enfrenta al problema en términos técnicos, sino también los gestos que tiene, si escucha activamente a la otra parte, si

mantiene la calma, si controla sus emociones, si algún caso concreto le afecta más o se defiende mejor...

En el año 2000 Boyatzis, Goleman y Rhee desarrollaron un modelo a partir del marco referencial de competencia emocional que Goleman había creado en 1998 conocido como “inventario de competencia emocional” (ICE). Se trata de una evaluación que recopila puntuaciones de veinte competencias emocionales y sociales, sobre uno mismo, subordinados, compañeros y supervisores. El inventario contiene 110 items con una escala de 6 puntos que oscila entre “el comportamiento solo es ligeramente característico del individuo (solo se comporta de esa forma esporádicamente)” y “el comportamiento es muy característico de ese individuo (se comporta de ese modo en casi todas las ocasiones en las que resulta apropiado)”. Además, también tiene respuestas como “no lo sé” o “no he tenido la oportunidad de observar a la persona en el entorno apropiado” (Goleman y Cherniss, 2005).

También está por otro lado el test de inteligencia emocional de Mayer, Salovey y Caruso, que como el anterior “está diseñado para recoger la puntuación global en inteligencia emocional así como puntuaciones secundarias de percepción, facilitación, comprensión y regulación de las emociones” (Goleman y Cherniss, 2005) y evalúa cuatro dimensiones: percepción de la emoción, asimilación emocional, comprender la emoción y regular la emoción.

Bar-On y Parker (2000), considerado como uno de los pioneros en medir la inteligencia emocional, también desarrolló un marco teórico de la inteligencia emocional y social que consiste en cinco metafactores y quince factores: (A) competencia emocional (CE) intrapersonal (autoconciencia emocional, resolución, propia estima, desarrollo personal, independencia), (B) CE interpersonal (empatía, responsabilidad social, relaciones interpersonales), (C) CE de adaptabilidad (comprobación de la realidad, flexibilidad, resolución de conflictos), (D) CE del talante general (optimismo y felicidad) y (E) control del estrés (tolerancia al estrés y control de los impulsos).

Es evidente que aunque a primera vista la inteligencia emocional no sea una variable tan claramente medible como las habilidades técnicas, sí hay forma de

averiguar y concretar las personas que la han desarrollado más, y que por ese motivo más se adecúan a trabajos en los que la IE está presente. La diferencia reside en que es necesario entrevistarse con esas personas para conocerlas y poner a prueba si tienen las habilidades que se piden para el puesto de trabajo o utilizar inventarios como los mencionados, porque no existe certificado alguno que garantice o valide si verdaderamente tienen las competencias emocionales que citan en un currículum.

### **III. EL RECONOCIMIENTO EN LA SOCIEDAD DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Según Junor, Hampson y Ogle (2009) el hecho de considerar las *soft skills* como atributos “naturales” o inherentes a cada individuo ha tenido dos consecuencias: la primera de ellas, que tengan un menor reconocimiento y consideración, y por tanto, que no hayan tenido reclamo hasta la última década. La segunda por su parte supone la problemática, descrita en el punto anterior, de especificar el nivel que se requiere en un puesto específico y cómo desarrollarlas en el entorno laboral.

Strauss (Junor, Hampson y Ogle, 2009; Strauss, 1993) considera que han quedado en segundo plano y parecen ser complementarias a las *hard skills*. En el año 2006 el Ministerio de Salud de Nueva Zelanda (Ministry of Health and District Health Board New Zealand Workforce Group, 2007) llevó a cabo 57 entrevistas en la administración pública, y en los sectores de sanidad y educación. Entre estos sectores destacan los resultados obtenidos en un hospital de Nueva Zelanda. Las auxiliares de enfermería entrevistadas revelaron sentirse infravaloradas porque su trabajo solo se evaluaba en función del conocimiento técnico que se requería para desarrollarlo. Es decir, una enfermera necesita tener un grado para ejercer, mientras que, la auxiliar, una formación profesional, por lo tanto la carga de trabajo quedaba definida en función de la titulación. Las auxiliares quisieron hacer ver que no dudaban de la carga que tenían las enfermeras, porque era evidente que se dedicaban a actividades más delicadas y por ello tenían una mayor carga en cuanto a los tratamientos que suministraban, la respuesta del paciente y su evolución.

Sin embargo, en esa carga no se consideraban los factores psicosociales. Las auxiliares desarrollaban actividades sociales diarias con los pacientes: trataban de establecer una relación más cercana, animar a pacientes que llevaban hospitalizados

mucho tiempo o eran terminales, apoyar a las familias y saber cómo dirigirse a ellas... Todo esto también supone un esfuerzo que no era considerado porque era un trabajo emocional. Situaciones como esta deja al descubierto que se trata de habilidades infravaloradas o incluso desprestigiadas.

No obstante, hoy en día tanto las *soft skills* como la IE están lo que podría decirse “de moda”. Los entrevistadores se fijan en características no solo académicas. ¿El motivo? Sternberg (Goleman, 2010; Steinberg, 1997) cuenta una anécdota aleccionadora sobre dos estudiantes: Penn y Matt. Penn era un alumno muy brillante y creativo pero muy arrogante también, tanto que pese a su capacidad, ahuyentaba a la gente que tenía que trabajar con él. Cuando se graduó fue muy cotizado pero después de hacer las entrevistas solo le hicieron un ofrecimiento. Matt, por el contrario, no era tan brillante como Penn, pero era hábil en las relaciones interpersonales. De ocho entrevistas a las que se presentó obtuvo siete ofrecimientos y llegó a triunfar en su especialidad; en cambio, Penn fue despedido de su empleo al cabo de dos años.

Según Gita y Thenmozhi (2015) las personas emocionalmente inteligentes logran comunicar sus ideas, objetivos e intenciones de forma interesante y asertiva, haciendo creer al resto que están más adecuados para el entorno laboral. Las personas con un nivel alto de IE logran mayores éxitos en el trabajo, desarrollan mejores relaciones con sus compañeros y trabajan más efectivamente (Gita y Thenmozhi, 2015). Además, tienen la habilidad de identificar, expresar y discriminar los sentimientos, y usarlos para entender diferentes puntos de vista, resolver problemas y controlar cada situación (Gita y Thenmozhi, 2015, Mayer y Salovey 1997). “Todas las conclusiones apuntan al destacado lugar que ocupa la IE en la excelencia laboral, en cualquier trabajo” (Goleman, 2010).

Los beneficios personales también son numerosos; Gita y Thenmozhi (2015) afirman que las personas con niveles altos de IE padecen menos estrés subjetivo y tienen mayor bienestar físico y psicosocial. Otro punto importante en este entorno es saber qué emociones mostrar dependiendo del momento y el lugar, cómo afectan a terceros y las consecuencias que derivan de unos comportamientos y de otros. Es evidente que hoy en día empieza a dejar de estar infravalorada y desprestigiada, revelando “una manera distinta de ser inteligente”. De hecho, actualmente pueden encontrarse anuncios de trabajo, que incluyen entre otros, conceptos como innovación,

iniciativa, servicio de orientación, comunicación, liderazgo o habilidades de trabajo en grupo, especialmente en puestos directivos (Promis, 2008).

#### **IV. LA EXPANSIÓN DEL TRABAJO EMOCIONAL Y LOS BENEFICIOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Como se viene observando, la inteligencia emocional se basa en la interacción y en las relaciones sociales con terceros, así que por definición, el sector en que mayor incidencia tiene es el terciario, el sector servicios. Las economías de este sector pueden distinguirse entre privadas y públicas; entre los sectores privados se encuentran principalmente los servicios financieros (bancos, compañías de seguro, bolsa y otros mercados de valores), de transporte (por carretera de viajeros y mercancías, aéreo, marítimo y ferroviario), de ocio (hostelería, restauración, cultura, turismo, deporte), de comunicación (telefonía, media), los servicios personales (peluquerías), las agencias de viaje y los servicios de empresas (asesoría, consultoría, gestión y administración). En cuanto a los públicos deben subrayarse los que se identifican con el estado de bienestar: educación, sanidad, atención a la dependencia.

La expansión de estos servicios y la fuerte subida en su actividad no solo refleja un mayor número de interacciones sino también una creciente competitividad. La considerable oferta, por ejemplo, en el ocio, hace necesario tener que destacar de alguna forma; en muchas ocasiones los clientes no deciden entre un restaurante u otro por la calidad de la comida, porque tal y como puede ser el caso de los restaurantes de comida rápida, no pueden competir entre ellos por ofrecer un producto de mayor calidad, ya que muchas veces contratan con el mismo proveedor. Sin embargo, existen otras formas de captar al cliente y una de las más importantes es a través de las relaciones interpersonales.

Ejemplo de ello son también los bancos; los servicios que ofrecen en uno u otro son prácticamente similares, pero el trato puede ser un condicionante clave. Como se observa, “en un entorno en el que el servicio que se oferta no es muy diferenciado, incrementa la importancia de la naturaleza psicológica del servicio más que la física” (Noon, Blyton y Morrell, 2013).

En los siguientes párrafos se recogen una serie de profesiones en las que la IE está a la orden del día porque ha demostrado ser la pieza fundamental para lograr una mayor conexión con el cliente.

Una profesión que según Lively (Blyton, Morrell y Noon, 2013; Lively, 2002;) ilustra muy bien la labor emocional de los profesionales, es el de los asesores legales. En un estudio realizado a asesores legales de Estados Unidos, los entrevistados sostenían que tratar con clientes en estados muy emocionales, por ejemplo, tras un divorcio o ser declarado insolvente, era una tarea muy compleja. La mayoría de asesores afirmaban que para muchos clientes el divorcio era el estado emocional más difícil al que hacer frente, semejante a un fallecimiento. En el caso de las insolvencias, los clientes llegaban abatidos y desanimados por las posesiones de las que se estaban deshaciendo. En ambos casos, los asesores trataban de transmitir a los clientes una serie de sentimientos para que pudiesen hacer frente al dolor, enfado o ansiedad porque indirectamente querían conseguir la satisfacción del cliente en cuanto al servicio ofrecido (Noon, Blyton y Morrell, 2013).

El sector de hostelería también revela que los hosteleros deben controlar su comportamiento y mostrar una faceta u otra dependiendo del tipo de cliente que atienden. Por ejemplo, un fin de semana a la hora de comer darán servicio principalmente a familias y durante la noche a parejas, por lo tanto la forma de atender a unos y otros es completamente diferente, y deben adaptarse. Las familias probablemente agradezcan que los camareros tengan humor y que interactúen con ellos; sin embargo, una pareja agradecerá que los dejen tranquilos, y en otras ocasiones puede ser necesario que intenten crear un ambiente festivo en un cumpleaños y entretener a los niños. Por lo tanto, como se observa, el desempeño de un camarero no solo se limita a la concepción tradicional de servir y atender a los clientes, sino que también abarca la capacidad de mostrar emociones diferentes según el tipo de cliente, hacer que se sienta cómodo y perciba que las emociones del camarero y las suyas van en consonancia (Hochschild, 2013).

Al igual que la hostelería, el sector sanitario también se caracteriza por su gran número de relaciones interpersonales. En el estudio anterior dirigido en el hospital de Nueva Zelanda, los auxiliares de enfermería revelaron situaciones diarias y continuas que ponían a prueba su capacidad para adaptarse a situaciones emocionales: si el

paciente tenía ganas de hablar y de reírse, el auxiliar hacía lo que estaba en sus manos porque sabía que era una forma de animarlo, y si por el contrario le encontraba serio y distante, seguía con su trabajo y le dejaba tranquilo (Ministry of Health and District Health Board New Zealand Workforce Group, 2007).

En otras ocasiones los pacientes no pueden hablar o tienen problemas para comunicarse, por lo que tenían que interpretar el lenguaje no verbal, y el estudio reveló que un mayor esfuerzo emocional por parte del trabajador fortalecía el contacto entre ambos, haciendo que fuese más fácil entenderle. Es más, se hallaron diferencias significativas en la satisfacción del paciente cuando el empleado le saludaba de la forma que les gustaba, mostraba interés por cómo había pasado la noche y algún otro comentario mientras hacía su rutina de la mañana, comparado con limitarse a entrar en la habitación, saludar, servirle la bandeja del desayuno y seguir con sus tareas. Por lo tanto, cuanto más lograba el auxiliar empatizar con el paciente, mayores eran también los beneficios personales que ambos conseguían.

Conviene recordar que empatizar significa tener la habilidad para entender los sentimientos de otras personas, de modo que cuando se fomenta el uso de la inteligencia emocional no se refiere a sonreír y saludar amablemente a todo el mundo, sino tratar de ponerse en el lugar de la otra persona y adaptarse a ella. Esto significa que habrá veces que el trabajador deba ser serio, por ejemplo en un tanatorio, pero esto no significa que tiene menos inteligencia emocional que si sonriese; la cuestión reside en que sepa adaptarse a diferentes situaciones y personas.

En la mayoría de los casos, los trabajadores que hacen una labor emocional, lo identifican como algo positivo. Por ejemplo, si les sonrían a los clientes, la mayoría de veces recibirán una sonrisa a cambio y pueden establecer una relación más amistosa con ellos y de este modo proporcionar un mejor servicio. Las azafatas de vuelo de la compañía Delta Airlines afirmaban sentirse satisfechas cuando veían que los pasajeros les daban las gracias y se despedían sonrientemente, pero a su vez afirmaban que mantener la compostura en ciertas ocasiones no era tan sencillo como puede parecer, y que, de hecho, recibían instrucciones para controlar los aspectos emocionales de su trabajo (Hochschild, 2003).

En la citada compañía se da un énfasis considerable a la sonrisa y a la forma de acompañar de manera amable y servicial, por eso se animaba a las azafatas a imaginarse

que los pasajeros eran invitados de sus casas. La sonrisa de la azafata en este caso no se limita a dar la bienvenida del mismo modo que podría hacerlo un dependiente del supermercado o un camarero, sino también a transmitir confianza y seguridad (Hochschild, 2003).

Según Bolton y Boyd (Blyton, Morrell y Noon, 2013; Bolton y Boyd, 2003) el énfasis en la formación y el entrenamiento emocional es imprescindible para que se sientan identificadas con el rol y la sonrisa sea “sincera” o “genuina” y no parezca fingida. Añaden que es diferente una sonrisa amigable y de apreciación, que sonreír bajo presión, por ejemplo, ante clientes que pueden ser ofensivos. Son estos casos por los que la organización trata de animar a sus empleados a interpretar la situación de forma diferente, a suprimir las emociones de enfado o frustración y responder de acuerdo a las normas de la organización. Una de las claves de esta formación es pensar en los pasajeros como gente con problemas que necesitan simpatía y comprensión. De este modo, pretenden que los empleados se percaten de que un cliente que ha bebido demasiado y ha sido ofensivo puede estar actuando así por motivos que nada tienen que ver con el propio empleado, sino quizás, por otros como esconder el miedo que tiene a volar, el estrés de su trabajo o la tristeza de estar lejos de casa. “La importancia de esta formación es un requerimiento para que los empleados respondan positivamente a los pasajeros, porque estos pueden ser clientes habituales y, por lo tanto, una importante fuente de ingresos. Esto significa que tienen que pensar en la importancia de las ventas, sin importar lo irritante que pueda ser el cliente” (Noon, Blyton y Morrell, 2013).

Los problemas de enfrentarse a clientes difíciles y que ponen a prueba la capacidad emocional de un empleado también se reflejan en los estudios particulares (Callaghan y Thompson, 2002; Korczynski, 2003; Taylor y Tyler, 2000) realizados a empleados del servicio telefónico de atención al cliente o agentes de venta por teléfono. Sus estudios coinciden estrechamente con los aspectos de la formación emocional de Delta Airlines descritos por Hochschild (2003) en cuanto a la forma de responder a los clientes cuando estos son ofensivos. Korczynski (2003) subraya que la habilidad más importante en este trabajo reside en “ser capaz de atender paciente y eficazmente al cliente y lograr una buena imagen de cara al público”.

Los ejemplos anteriores confirman que las interacciones inciden significativamente en las opiniones de los clientes; por este motivo se impulsa tanto su

control y manejo en los puestos de trabajo. Pero además, la inteligencia emocional también presenta otros beneficios en el ámbito laboral, como el desarrollo de habilidades de liderazgo y negociación.

Según Daniel Goleman (2005) tomar decisiones adecuadas en una organización requiere de algo más que información y datos. Las herramientas analíticas tienen gran parte del peso en las decisiones, pero en la mayoría de ellas queda cierta ambigüedad que requiere de conjeturas. “Llega un momento en el que los líderes de la organización deben confiar en su intuición o visceralidad, que a veces señalarán en la dirección correcta y otras en la equivocada. Los líderes que suelen manifestar sensaciones que apuntan en la dirección correcta (...) son los que han aprendido a discriminar entre las sensaciones que son irrelevantes y confusas y las que dan en la diana. Dicho de otro modo, la inteligencia emocional les permite afinar las intuiciones más acertadas y útiles a la hora de tomar decisiones difíciles” (Goleman y Cherniss, 2005) por lo que esta puede ser una estrategia empresarial crucial. De hecho, el impacto de tener a un buen directivo en la organización es tan relevante, que Fernández-Aráoz (1999) habla de casos en los que el valor de mercado ha aumentado o descendido incluso el 10% en pocas horas tras la contratación o salida de un alto ejecutivo, que se traduce en las grandes empresas en miles de millones de dólares en el valor de sus acciones.

Según Kets de Vries, *cultural manager* y especialista en temas de desarrollo del liderazgo, fomento del espíritu de grupo y cambio organizacional, la mayoría de los ejecutivos tienen una capacidad notoriamente subdesarrollada para entender y tratar las emociones (Goleman y Cherniss, 2005). Esta capacidad es sumamente valorada hoy en día porque, tal y como afirma Zipkin (2000), el tiempo que un empleado permanece en la empresa y su productividad están determinados por la relación que este tenga con su superior jerárquico, que también será determinante a la hora de prestar el servicio a los clientes de una forma o de otra. Esto significa que si el superior jerárquico actúa como jefe, en vez de líder, sin atender a las emociones del resto de empleados, no será capaz de motivarlos y conseguir mejorar el rendimiento, porque “los líderes más eficaces son aquellos que cuentan con la habilidad de darse cuenta de cómo se sienten sus empleados en su situación laboral y de intervenir con eficacia cuando dichos empleados empiezan a sentirse desanimados o insatisfechos” (Sandoval, 2000).

Un estudio reciente del año 2010 se propuso encontrar la influencia del carácter social en el liderazgo en las empresas. Para ello se les pidió a 171 trabajadores que evaluaran a su jefe. El análisis principal se centra en determinar la relación humana que existe entre ambas partes. Los resultados, de manera general, coinciden en cierta forma con lo señalado por Cameron y Whetten (Cameron y Whetten, 2005; Cetina, Ortega y Aguilar, 2010), quienes sostienen que para ser considerado como líder y poder influir en su gente, “se requieren habilidades de clan o de relaciones humanas y habilidades de adhocracia o visión compartida” (Cetina, Ortega y Aguilar, 2010; Mosley, Megginson, Pietri y Morales (2005 2005).

En otros procesos como el de elección de jefes de enfermería, la habilidad para las relaciones humanas también ha destacado como la principal característica de un buen líder. Los trabajadores entrevistados coincidieron en que un buen líder debe tener “capacidad de lidiar con las personas, saber escuchar, compartir, saber trabajar en grupo y motivar a los miembros del equipo” (Dall'agnol, Dos Santos, Cavalcanti, Müller, y Schebella, 2010).

Se están haciendo continuas referencias a la forma en la que se trata a las personas, en la que, sin duda alguna, influye el control y manejo que se tiene sobre las propias emociones y del resto de trabajadores. Un líder capaz de demostrar ese control “proporcionará motivación, entusiasmo, sentimiento de que él está fuertemente conectado con las necesidades de su equipo (...) irá a luchar por todos y estará siempre presente” (Dall'agnol, Dos Santos, Cavalcanti, Müller, y Schebella, 2010). De esta información se deduce que las habilidades que mayor impacto tienen en el éxito de un buen líder son aquellas más ligadas a la parte humana. Según este enfoque, “la inteligencia emocional proporciona un desarrollo amplio en el número de competencias que ayudan a las personas a actuar con mayor eficacia” (Goleman y Cherniss, 2005).

Las ventajas de la IE no acaban aquí y son numerosas como puede observarse, pero dentro del ámbito del liderazgo hay una situación en la que cobra gran interés como se ha adelantado previamente: la negociación. Las empresas se enfrentan constantemente a situaciones en las que deben llegar acuerdos, y el proceso para llegar a ellos se denomina negociación. En un proceso de toma de decisión hay una gran confluencia de factores que pueden ser decisivos, como el tiempo, la planificación o la metodología, pero “las emociones guían la toma de decisiones, simplificando y

acelerando el proceso, reduciendo la complejidad de la decisión y atenuando el posible conflicto entre opciones similares” (Martínez, Sánchez, Bechara y Román, 2006).

Cuando las personas se enfrentan a procesos de negociación, la mayoría de veces se intenta que los sentimientos y las emociones personales no influyan en ellos, ya que además de que estas podrían viciar los objetivos de la negociación, también pueden ser utilizadas como estrategia por la otra parte. La explicación de esta estrategia es muy sencilla si se toma la siguiente situación como ejemplo: se trata de una negociación entre dos trabajadores de la misma empresa en la que deben ponerse de acuerdo para cogerse vacaciones en distintas semanas y ambos quieren la misma. A esta situación se le suma que hay mucha tensión entre ambos trabajadores y al trabajador A le produce mucho agobio. Si A se dirige sin meditar sobre el tema ante B, es probable que A acabe cediendo más que B porque no soporta la tensión de la negociación. Si A se hubiese anticipado a una situación como esta y previsto un plan de actuación para relajarse, hubiese llevado la negociación de forma diferente y es más probable que hubiesen alcanzado un acuerdo más equitativo.

Imaginemos otro caso entre dos trabajadores que también deben alcanzar un acuerdo. Son dos personas muy diferentes: mientras que C es distante y seria, D es muy alegre y bromista. La personalidad de D irrita en exceso a C, por lo que cuando C sabe que tiene que negociar con D, se pasa el día alterado y llega de mal humor a la reunión con D. Esto produce que en el proceso de negociación haya una confrontación constante, por lo que la comunicación es limitada, C no presta atención a los intereses de D, y solo ve posible la solución de una parte o de la otra pero no una entre ambas. Esto conlleva que no se alcance un acuerdo y que los compromisos sean poco claros, por lo que la reunión es infructuosa y ambas partes se sienten insatisfechas.

Estas situaciones ilustran la notoria presencia que tienen las emociones en las negociaciones y cómo sabiendo manejarlas sería posible llegar a soluciones más eficaces y rápidamente.

Las personas que se mueven en ámbitos de negociación tienen que ser conscientes de que las emociones son parte del propio individuo, la parte emocional siempre va unida a él. Por ello, cuando se está negociando, se debe tener presente que los negociadores no solo se enfrentan a la idea que defiende la otra parte, sino también a su forma de ser y actuar, a la forma en la que interpreta lo que escucha y a las

emociones puntuales que tenga en el momento de la negociación. Esto último tiene gran incidencia porque si alguien (E) tiene una situación familiar complicada probablemente lleve sus problemas al ámbito laboral y estos pueden interferir en la negociación. Si bien es verdad que la otra parte (F) no puede hacer nada por solucionar los conflictos familiares de E, sí puede prever el estado anímico que tendrá y de esta forma le será mucho más fácil dirigir la negociación hacia puntos que más le convengan para que esta sea más fructífera, incidiendo por ejemplo, en algunos aspectos y otros o en la forma de decir las cosas.

En estos ejemplos se observa que la transcendencia de las emociones en la negociación es visiblemente importante no solo porque se quieran evitar las negativas, que son las que pueden obstaculizar el pacto, sino especialmente porque las positivas benefician de forma muy notoria. Fischer y Shapiro (2008) encuentran que las emociones negativas producen tensión, limitan la comunicación, no se presta atención a los intereses de la otra parte, los negociadores solo ven posible que una parte gane y la otra pierda, por lo que las partes no llegan a ningún acuerdo y los compromisos son poco claros. En cambio, las emociones positivas tienden a propiciar una relación de trabajo en la que hay cooperación, la comunicación es abierta y de doble vía, se presta atención a las inquietudes e intereses de la otra parte y la sensación global es satisfactoria y clara.

Según Salovey y Mayer (Goleman y Cherniss, 2005; Salovey y Mayer, 1990) los individuos con una mayor IE serán capaces de aprender y utilizar técnicas de solución de conflictos con mayor rapidez que los individuos que aporten menos IE al trabajo. Los individuos que procesan las emociones y las respuestas emocionales tienen ganadas muchas batallas en el ámbito laboral, tanto con los clientes como con los trabajadores; he ahí la razón por la que medir las capacidades emocionales de una persona cobra gran interés en un proceso de reclutamiento y selección, especialmente para puestos que requieren habilidades de negociación, para elegir al mejor trabajador para tomar un acuerdo o enfrentarse a una negociación, para que dirijan a otras personas, para fortalecer o establecer vínculos entre miembros de la organización...

Como se aprecia, la IE presenta múltiples beneficios en el ámbito laboral. Las personas emocionalmente inteligentes tienen la capacidad de manejar las emociones según el ámbito o la persona a la que se enfrentan, por lo que tienen mayor capacidad de

adaptación. Los estudios muestran que se puede mejorar la productividad y calidad del servicio, lograr una clientela fiel y clientes resultantes, pero además, también pueden dar lugar al desarrollo de diversas habilidades, como son las del liderazgo y de la negociación, y además influye en el estado de ánimo y salud del empleado, por lo que todo indicaría que se trata de una inteligencia sumamente influyente.

## V. CONSECUENCIAS DEL TRABAJO EMOCIONAL

En términos generales el uso de la IE conlleva muchos beneficios, pero no debe olvidarse que su impacto debe interpretarse desde una doble perspectiva; por un lado en cuanto a los beneficios personales y organizacionales que se consiguen (mayores ventas e ingresos, satisfacción por ayudar al cliente/paciente, desarrollo de habilidades de liderazgo y de negociación...) y por otro, en cuanto al impacto psicológico. En este campo existen diversas opiniones entre los trabajadores; si bien la mayoría sienten como parte de su trabajo controlar las emociones y son capaces de hacerles frente, otros revelan tener dificultades para actuar de una forma u otra y, por lo tanto, esto puede conllevarles serias consecuencias psicológicas, ya que deben mostrar emociones que no son las que verdaderamente sienten. La finalidad de este punto es mostrar el impacto que puede provocar el continuo manejo de esas emociones.

Uno de los síndromes más percibidos en trabajadores que deben dar respuesta a diferentes tipos de emociones durante su jornada laboral es el que se conoce como *burnout* o síndrome del trabajador quemado. Este síndrome se concibe como “una forma de respuesta al estrés crónico identificado por actitudes negativas hacia las personas con las que se trabaja, hacia el propio rol profesional y la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado” (Sandoval, 2000).

Diversas investigaciones han hallado correlaciones significativas entre el trabajo emocional y este síndrome. Así pues, aparece una correlación positiva entre los niveles de disonancia emocional y el agotamiento emocional (Abraham, 1998; Brotheridge y Leem 1998; Feldman y Morries, 1997; Grandey, 1998; Geddens y Kruml, 2000). Este agotamiento emocional deriva en sentirse emocionalmente defraudado por el trabajo, sentir agotamiento por trabajar con personas, un mayor desgaste físico y mental, y frustración, entre otros. La intensidad del agotamiento disminuye cuando aumenta la autonomía y entre los trabajadores que puntúan alto en autoconocimiento, se ha

encontrado una correlación positiva entre disonancia emocional y despersonalización” (Kruml y Geddes, 2000; Martínez, 2001; Wharton, 1993; Zapf et al, 1999) cuando existe una falta de realización personal con el trabajo.

A pesar de que el agotamiento emocional y la deshumanización son las principales consecuencias, existen una multitud de síntomas asociados al *burnout*, entre otros, los psicósomáticos (fatiga crónica, dolores de cabeza frecuentes, problemas de sueño, pérdida de peso, hipertensión, dolores musculares en la espalda y cuello, etc), intelectuales (dificultad de memorización, distracción, incapacidad de decidir, errores repetidos y continuados...), conductuales (absentismo laboral, abuso de drogas, aumento de la conducta violenta, comportamientos de alto riesgo -conducción suicida-), emocionales (distanciamiento afectivo, irritabilidad, incapacidad para concentrarse, baja autoestima, deseos de abandonar el trabajo, ideas suicidas), relacionales (reproches y conflictos personales, actitud negativa y pesimista, aislamiento social, indiferencia) y defensivos (negación de las emociones, atención selectiva, ironía, desplazamiento de afectos, etc) (Álvarez y Fernández,1991).

Dado que por definición se genera específicamente en las profesiones que mantienen una relación constante y directa con otras personas, implica que los profesionales más afectados sean médicos, maestros, enfermeros, trabajadores sociales o fisioterapeutas, entre otros, que trabajan directamente con las personas.

A día de hoy el *burnout* está reconocido como un accidente de trabajo (TSJ Cataluña 477/2005), ya que se entiende por accidente de trabajo “toda lesión corporal que el trabajador sufra con ocasión o por consecuencia del trabajo que ejecute por cuenta ajena” (Boletín Oficial del Estado, 1994). La Ley de Prevención de Riesgos Laborales, a su vez, define los daños derivados del trabajo como “las enfermedades, patologías o lesiones sufridas con motivo u ocasión del trabajo”. Esto significaría que el reconocimiento de este síndrome como un accidente de trabajo lleva a las empresas a adoptar medidas de prevención para hacerle frente, y de hecho, es primordial que lo hagan porque detectarlo desde su inicio no es sencillo, de modo que para el momento en el que es diagnosticado puede estar suponiendo grandes problemas de superación para el trabajador (Boletín Oficial del Estado, 1995).

En cualquier caso, los indicios más evidentes de un posible *burnout* se encuentran en sufrir un periodo continuo de desmotivación y desánimo; por eso no

siempre es fácil identificar el momento en el que el trabajador empezó a sentirlos, incluso a veces, son los propios trabajadores y sus compañeros los que creen que se trata de una breve etapa profesional sin mayor repercusión. Cuando el síndrome persiste, sus consecuencias psicológicas podrían traducirse en no mostrar interés por el progreso personal, por los logros de la empresa, por las vacaciones, etc.

Otra consecuencia muy importante del trabajo emocional es lo que se conoce como alienación o extrañamiento del yo: “el que un individuo exprese de manera continuada emociones que no experimenta puede alterar su capacidad para distinguir cuándo está siendo él mismo y cuándo está simulando. Dado el papel que las emociones juegan en la definición de la propia identidad, el trabajo emocional puede derivar en sentimientos de falta de autenticidad y de extrañamiento respecto de las emociones propias. Cuanto mayor es la intensidad del trabajo emocional y mayor es su importancia para el desempeño del puesto, más probable es que se den estos efectos y que su intensidad sea mayor” (Martínez, 2001). Por otra parte, el control y autonomía que el individuo tiene sobre su trabajo se relaciona inversamente con los sentimientos de falta de autenticidad (Martínez, 2001) y a su vez, la percepción de falta de autenticidad está relacionada con síntomas depresivos (Erickson y Wharton, 1997; Martínez, 2001).

En cuanto a la satisfacción laboral, los resultados no son claros y hay diversidad de opiniones, como se ha descrito anteriormente. Por un lado, Abraham (1998, 1999), Feldman y Morris (1996) y Zapf et al (1999) encuentran una relación negativa entre disonancia emocional y satisfacción laboral. Por otro, Adelman (1995) y Wharton (1993) encuentran una relación positiva entre el TE y la satisfacción laboral. Y finalmente Zerbe (2000) no encuentra relaciones significativas entre la disonancia emocional y varios indicadores de bienestar, entre los que incluye la satisfacción laboral. Por ello, la forma en la que afecta a unos y otros puede ser muy diferente: desde sentirse agradecido cada vez que un cliente devuelve una sonrisa por el servicio ofrecido, por ejemplo un azafato de vuelo o un guía de turismo, hasta sentir agotamiento por tratar con personas, por ejemplo un trabajador social.

Según Richards y Gross (1999) la necesidad de suprimir la expresión de emociones también puede provocar un incremento de las enfermedades cardiovasculares, que a largo plazo pueden ser muy perjudiciales, pero cuando hay una mayor identificación con el puesto y se muestra un compromiso organizacional, estas

disminuyen. Además, suprimir totalmente las emociones es imposible (Fischer y Shapiro, 2008) porque son instantáneas, son la respuesta de nuestra forma de ser, producen un impacto fisiológico inmediato (reírse, ruborizarse, transpirar...). Incluso aunque se intente contenerlas, el cuerpo experimenta cambios fisiológicos que podrían producir distracciones, inquietud, etc. Y no solo eso, también influyen en la forma de pensar y en el comportamiento. Un ejemplo puede ayudar a explicar esta idea: un profesor de primaria tiene que saber transmitir entusiasmo, positividad y ganas de aprender a sus alumnos, pero imaginemos que una mañana ha tenido una gran discusión con un compañero. Tras esta confrontación lo más probable es que el profesor haya entrado a clase muy irritado. Sabe que los niños no tienen la culpa y que no puede dejar que las emociones externas le afecten a la forma de dar clase o hablar a los alumnos, por lo que debe suprimir estas emociones. Pero la irritación no ha desaparecido, por lo que es muy posible que haya incidido en su comportamiento habitual con los alumnos. Por otro lado, también es probable que si estos dos profesores tienen que juntarse para planear las actividades de un campamento, su predisposición posiblemente se vea afectada por la discusión, lo que significa que por mucho que intenten dejar a un lado la discusión que han tenido, el comportamiento y la forma de actuar entre ambos se verán afectados.

Otro caso podría ser el de un enfermero que trabaja en la sección de oncología en el hospital y el día anterior haya fallecido un familiar cercano. El trabajador estará muy afectado pero sabe que algo decisivo para que al paciente le sea más llevadero hacerle frente al cáncer es su estado anímico, que a su vez se verá muy influido por el del propio enfermero. Esto significa que el trabajador debe hacer un gran esfuerzo para reprimir su tristeza por el familiar porque si su estado anímico decae, también el del paciente podría hacerlo.

En otras ocasiones, los trabajos pueden presentar normas y estrategias de regulación emocional tan intensas que pueden interferir con la ejecución de roles privados como, por ejemplo, en el ámbito familiar. Esto significa que los trabajadores pueden presentar problemas para adaptarse a otros ámbitos por no lograr “desconectar” del rol laboral y regular las emociones conforme a normas personales (Hochschild, 1989).

Hasta el momento se ha descrito el impacto que produce en el trabajador, pero las consecuencias del trabajo emocional no se limitan a la esfera personal, sino que también puede desencadenar consecuencias nefastas en la organización. En la mayoría de los casos, se trata de síntomas conductuales, algunos ya mencionados anteriormente en el síndrome de *burnout*.

El absentismo y los retrasos, por ejemplo, son unas de las conductas características cuando la falta de motivación o realización personal es persistente. “Se relaciona positivamente con el trabajo emocional, especialmente cuando este implica una fuerte estandarización de la expresión emocional y se realiza en condiciones de baja autonomía” (Martínez, 2001).

El aislamiento también puede ser otra consecuencia que surge en relación a todo el grupo que está trabajando. “Esto genera irritabilidad, falta de participación y el trabajador deja de estar presente en las actividades grupales” (Marrau, 2009) y también podría conllevar sensación de fracaso profesional y/o personal. Finalmente, cabe decir que dependiendo de la magnitud en la que esté influyendo al trabajador y su capacidad para hacerle frente, puede incluso conllevarle consumos abusivos.

En términos organizacionales estas conductas y las fuertes alteraciones emocionales reducen el rendimiento del trabajador, ya que no es capaz de concentrarse del mismo modo, siente frustración, falta de realización... Por lo que para las organizaciones y ámbitos laborales que están en continuo contacto con las personas y realizan un trabajo emocional, es primordial establecer un control y seguimiento de la evolución de sus trabajadores.

En cualquier caso, si bien hay personas que pueden no estar preparadas para hacer frente a los cambios emocionales y que pueden sentirse desalentadas para trabajar tras una mala respuesta de un cliente, por ejemplo, en un centro de llamadas (Korczynski, 2003), también hay personas que hacen frente a estas situaciones y pueden manejar el estrés derivado de aspectos emocionales del trabajo, y la razón reside en la IE. En los siguientes párrafos se encuentran una serie de estudios que muestran la relación entre el *burnout* y la IE como estrategia para hacerle frente y prevenir los riesgos derivados del trabajo emocional.

Partiendo del hecho de que el sector sanitario es uno de los sectores más destacados por la interacción, y por ello, uno en el que dominan los factores relacionados con el estrés, se llevó a cabo un estudio en dos hospitales de Taiwan en el que participaron 110 doctores y 2872 pacientes en entrevistas cara a cara. El objetivo era conocer la relación entre la IE, la satisfacción del paciente, el *burnout* y la satisfacción laboral. Para ello, los candidatos respondieron a un primer cuestionario sobre IE que contenía ítems como “entiendo lo que siento” o “tengo buen control sobre mis propias emociones”; tras este, respondieron un segundo que trataba de asesorar el *burnout*, el cansancio emocional y la reducción de la motivación en el logro personal con ítems como “me siento emocionalmente agotado por mi trabajo”, “creo que trato a los pacientes como objetos impersonales” o “creo que los pacientes me culpan por algunos de sus problemas”; y finalmente un tercero que asesoraba la satisfacción laboral con ítems como “estoy totalmente satisfecho con mi trabajo” o “en general, no me gusta mi trabajo” (Weng, Hung, Liu, Cheng, Yen, Chang y Huang, 2011).

Los resultados mostraron que una mayor IE se relacionaba con un menor *burnout*. La razón principal reside en que una de las características de las personas emocionalmente inteligentes es que son empáticas. Las personas empáticas, a su vez, revelan tener una mayor satisfacción laboral y este sería un determinante esencial para hacer frente al síndrome de *burnout*. Esto mismo se demuestra en el estudio de Duarte, Pinto-Gouveia y Cruz (2016), ya que en términos generales, esa satisfacción supone que el trabajador se siente bien con su trabajo, transmite esa sensación al cliente, el cliente se queda satisfecho y por lo tanto el trabajador también, de modo que hay una retroalimentación constante.

Otro estudio realizado con 200 enfermeras en 5 hospitales psiquiátricos también mostró correlación negativa entre el agotamiento emocional y la IE, lo que significaría que las persona con mayor puntuación en IE padecen menos agotamiento y desgaste emocional (Kwon y Kim, 2016). Y un tercero llevado a cabo en Reino Unido a medianos empresarios, también demostró que los empresarios con mayor puntuación de IE sufrían menos estrés subjetivo, tenían mejor salud y bienestar, y mejor gestión directiva (Slaski y Cartwright, 2002).

Como se puede observar, la IE ayuda a hacer frente a las consecuencias psicológicas que se derivan de las relaciones interpersonales internas (entre miembros

de la misma organización) y externas (con proveedores, clientes, pacientes, etc). Sus múltiples beneficios revelan la razón por la que hoy en día es tan demandada, de modo que los estudios indican que invertir en formar a los trabajadores para que aumenten su IE podría ser una gran estrategia empresarial porque mejoraría su salud laboral y se obtendrían mayores beneficios económicos. Al fin y al cabo la cuestión reside en que si el trabajador tiene salud laboral, que implicaría un bienestar biopsicosocial, y motivación, se sentirá identificado con las tareas que realiza, habrá un mayor compromiso, se trabajará en grupo y se reducirá la rotación que en suma se traduce en prestar un servicio de calidad.

## **VI. EL TRABAJO EMOCIONAL EN HOMBRES Y MUJERES**

Una pregunta frecuente en el ámbito del trabajo emocional es si este puede presentar diferencias en función de la variable género. Si se presta atención a la concepción tradicional del trabajo emocional, esta ha comprendido trabajos que implican la atención directa y el cuidado. Los roles que tradicionalmente se han enseñado a un género y a otro han conllevado que estos trabajos hayan sido desempeñados mayoritariamente por mujeres, y que erróneamente se crea que son más emocionales que los hombres. Si bien es verdad que en general suelen tener más habilidades emocionales y mayor facilidad para mostrarlas, no se trata de una habilidad innata, por lo que denominar las habilidades emocionales con conceptos como “intuición femenina” (Goleman, 2010), es probablemente lo que ha generado un gran rechazo por parte de la sociedad a que los hombres muestren tan libremente sus emociones. Es más, tal es la negativa percepción que se tiene de las emociones que “si a veces los hombres parecen socialmente insensibles, esto puede relacionarse más con la imagen que ansían proyectar que con la habilidad empática que poseen” (Goleman, 2010; Ickes, 1996). A medida que la sociedad siga creyendo que mostrar las emociones es “señal de debilidad, menor será la motivación de los hombres para parecer sensibles” (Goleman, 2010; Graham e Ickes).

En la actualidad, estas concepciones han supuesto que la mayoría de personas que tienen trabajos emocionales ocupen posiciones relativamente inferiores jerárquicamente, probablemente debido a que, como se ha explicado en puntos anteriores, las habilidades emocionales no hayan sido consideradas, y en caso de serlo,

se hayan infravalorado. Esto implica que, dado que son las mujeres las que mayoritariamente desarrollan trabajos emocionales, son a su vez las que de manera tan desproporcionada ocupan jerarquías inferiores, con el correspondiente salario, y llevan asociado un estatus menor (Blyton, Morrell y Noon, 2013).

En los hospitales, por ejemplo, “las habilidades racionales asociadas a los doctores son las que, por el momento, han acreditado un mayor estatus y salario, cuando curiosamente el bienestar emocional del paciente (un ingrediente fundamental para su completa recuperación) está a cargo de enfermeros y auxiliares, mayoritariamente mujeres, y está infravalorado y menos remunerado” (James, 1989; Noon, Blyton y Morrell, 2013). La práctica deja al descubierto que no se trata de un caso aislado en sanidad, ya que se observan muchas semejanzas, por ejemplo, entre un jefe de vuelo y una azafata, o un directivo y una secretaria. Es más, tal ha sido la segmentación del empleo que incluso hoy en día, se sigue hablando de puestos de trabajo en femenino (azafata) y en masculino (alto directivo) a pesar de que algunos de ellos hayan sido sustituidos, como es el caso de “azafata” por “auxiliar de vuelo”.

En relación a esta última idea, uno de los impactos más importantes de esta situación es la que se refiere a la imagen que se proyecta de la mujer. Dado que los trabajos emocionales se cree que quedan reducidos a los cuidados personales y estos los ocupan mayoritariamente las mujeres, se puede llegar a dar una imagen de sirvienta en ellas (Blyton, Morrell y Noon, 2013), marcada muchas veces por un trabajo no asalariado y que conlleva nuevamente la problemática del estatus.

El paradigma de la situación no acaba aquí, ya que en otras ocasiones, “el trabajo emocional de las mujeres se ha limitado a enfatizar cualidades femeninas, aludiendo muchas veces a su sexualidad, para mantener contentos a los clientes” (Hochschild, 2003). En las compañías aéreas las auxiliares de vuelo (nótese la importancia de haber utilizado el género femenino y no neutro) proyectan varios roles simultáneamente; por un lado manifiestan comportamientos “maternales” que muestran amabilidad hacia el cliente, y por otro lado visten atractivos uniformes que proyectarían la imagen de la compañera atractiva, y no es mera coincidencia que esta idea nazca del hecho de que sean las mujeres quienes más ocupen puestos considerados muchas veces secundarios.

El tema que concierne a la vestimenta tampoco es algo puntual ya que también se ha creado una imagen estereotipada a través de anuncios interpretados por mujeres y utilizadas para atraer emocionalmente a los clientes. En 1971, por ejemplo, la compañía *National Airlines* lanzó una campaña publicitaria en la que las auxiliares de vuelo decían slogans como “soy Cheryl, vuela conmigo” o “te haré volar como nunca nadie te ha hecho volar” (Lessor, 1984).

La sexualidad también está presente en muchos otros trabajos como el de cajera de supermercado, puesto de trabajo que también se define con el género femenino y no con el neutro, y tal como Hall (1993) indica parece que “algunos puestos de trabajo están prediseñados como un trabajo en el que es obligatorio seducir”.

En ocasiones hay trabajos que mezclan la sexualidad y el trabajo emocional, actuando de una forma concreta (trabajo emocional) pero con connotaciones sexuales. En relación a ello, resulta interesante mencionar un estudio del año 2000 en el que un grupo de investigadores estudiaron la labor emocional de las bailarinas de clubes de strip (Wood, 2000). El estudio proporciona una visión sobre la exigencia de mostrar un tipo de emociones y reprimir otras. Recibe una especial atención la implicación de las bailarinas para mostrar unas falsas identidades, que son las idealizadas por los clientes masculinos, y la contraprestación que reciben a cambio (Boles y Garbin, 1974; Foote, 1954).

En los clubes estudiados se encontraron técnicas que se repetían en las actuaciones de las bailarinas para conseguir propinas. Una de las más interesantes era mantener el contacto visual con los clientes, ya que esto les hacía creer que la bailarina tenía especial interés en ellos (Ronai y Ellis, 1989). Si querían conseguir propina de un cliente puntual, les dedicaban más atención para que nuevamente se sintiesen importantes y deseados, lo que llevaría al cliente a comprar más bailes. Muchas de las entrevistadas por Ronai y Ellis (1989) y Wood (2000) afirmaban que la clave del éxito residía en hacer parecer que habían salido de la rutina y se habían interesado genuinamente por un cliente, cuando al fin y al cabo era parte de su trabajo diario. Según afirmaban las bailarinas “la sonrisa tiene que ser convincente, el contacto visual tiene que engancharles y hacerles creer que son únicos, especialmente a clientes regulares porque pueden ser una gran fuente de ingreso” (Hochschild, 2003).

Además de expresar emociones concretas, también debían suprimir otras mientras hablaban con los clientes. Unas de las más importantes era no parecer aburridas y esconder aspectos puntuales de sus vidas. La razón para hacer esto reside en que las bailarinas estaban idealizadas, los clientes tenían una imagen concreta de ellas, de modo que, si por ejemplo mencionaban que tenían hijos y/o estaban casadas, perdían atractivo y la atención de ellos (Wood, 2000). Aunque para ellas todo se basaba en un juego emocional, en el que interpretaban una identidad concreta (Noon, Blyton y Morrell, 2013), esta situación levanta serias dudas en cuanto a dónde se encuentra el límite de lo que se considera trabajo emocional. Para muchos investigadores, el trabajo emocional realizado por las mujeres para conseguir más propinas afecta a su estatus y deriva en consecuencias nefastas para su imagen. El coste emocional en términos de estigmatización, comportamientos ofensivos y ataques físicos es muy considerable.

Los costes en la imagen de la mujer también se reflejan una vez más a través del lenguaje verbal, aunque esta vez no desde la propia campaña de marketing: con el fin de animar a las auxiliares de vuelo a sonreír y enseñarles que la sonrisa es parte del rol que interpretarán, en el centro de formación de Delta Airlines se reafirma esa importancia a través de comentarios como “ahora chicas, quiero que salgáis y sonriáis de verdad. Vuestra sonrisa es vuestro mayor recurso. Quiero que salgáis y la utilicéis, sonreíd de verdad” (Hochschild, 2003). En opinión de muchas personas, este tipo de comentarios en pleno siglo XXI están más que fuera de lugar y no parece ser necesario escucharlos, este tipo de comentarios podrían ser sustituidos por otros como “nuestro objetivo es lograr la satisfacción del cliente, seamos amables y pacientes con ellos”.

También existe otro caso descrito por Taylor y Tyler (2000) en el que una agente de ventas escucha comentarios ofensivos mientras trata de vender un producto por teléfono. En este caso, el instructor comentó que “si un hombre está intentando ligar contigo es posible que te esté avergonzando, en ese caso no hay que alterarse, hay que mantenerse frío. Hay que recordar que estás tratando de ofrecerle un servicio y que pague por él. Puede hablarte como él quiera. Tu trabajo es encargarte de vender, hay que respirar profundamente, calmarse y pensar que no merece la pena”.

Situaciones como estas cuestionan el punto hasta el que las trabajadoras deben seguir interpretando el papel que asigna la organización, ya que todo parece indicar que ponen en entredicho su dignidad. Por mucho que existan normas en la empresa que

indican que la trabajadora debe tratar de seguir vendiendo el producto/servicio, la situación tiene trasfondo y plantea un serio dilema moral.

Dejando a un lado esta problemática, si hay algo que se ha querido recalcar en este trabajo es que el trabajo emocional no se limita únicamente a puestos de trabajo como los citados, sino que al estar tan unido a la IE, se ha demostrado que hay más puestos que tienen cabida en el concepto “trabajo emocional”. Unos de los más importantes y mencionados en puntos anteriores son los que han reconocido en los últimos años el valor de la IE: puestos de gerencia, de recursos humanos... Por lo tanto, la pregunta que surge es si en realidad los estudios han comprobado la efectividad de saber manejar y controlar las emociones en puestos directivos, y “los resultados indican que las mujeres tienen puntuaciones significativamente más elevadas en los factores de IE General, Percepción de emociones, y Comprensión y Manejo de emociones” (Candela, Barberá, Ramos, y Sarrió, M. 2002) y que incluso canalizan más fácilmente en lenguaje no verbal (Goleman, 2010), ¿por qué siguen habiendo diferencias tan claramente visibles entre quienes ocupan estos puestos?

## **VII. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADA A LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS**

### **1. Debate: ¿qué es mejor, contratar a personas que puedan tener desarrollada la inteligencia emocional o formar a la plantilla?**

Las competencias emocionales que un directivo debe tener son motivo de debate entre muchos autores. En el libro *The handbook of emotional intelligence* Boyatzis, Goleman, y Rhee (2000) creen que deben diferenciarse cuatro: conciencia de uno mismo (autoconciencia emocional, valoración adecuada de uno mismo y autoconfianza), autogestión (autocontrol, fiabilidad, minuciosidad, adaptabilidad, orientación hacia el grupo e iniciativa), conciencia social y organizativa, y habilidades sociales (liderazgo, comunicación, influencia, catalización del cambio, resolución de conflictos, establecer vínculos, trabajo en equipo y colaboración, desarrollar a los demás, orientación hacia el servicio).

Hoy en día las empresas tratan de contratar a directivos que tengan desarrolladas las anteriores competencias o formar a los que son parte de la organización, porque en un mercado cambiante y competitivo las personas emocionalmente inteligentes ayudan

a afrontar desafíos de forma más eficaz. El mayor problema en cuanto proceso de reclutamiento y selección reside en saber captar las habilidades de los candidatos, porque como se ha mencionado en puntos anteriores, las habilidades blandas no son fácilmente medibles, ni visibles en muchos casos. Lo más habitual es plantear al candidato situaciones hipotéticas en las que tenga que dar solución a los problemas que se plantean. Estos simulacros permiten por una parte conocer su comportamiento, su forma de pensar, y por otra, saber en el ajustado margen de tiempo que se le concede, qué ha decidido priorizar, el motivo y la forma de solucionarlo. Concretamente, uno de los métodos que más se pone en práctica es el que se conoce como “entrevista de incidentes críticos” (EIC) (McClland, 1998) y se desarrolla tal como se describe a continuación.

En primer lugar, se pide a los participantes que piensen en dos incidentes positivos y dos negativos. Después, deben describir el incidente, explicar las conductas de los involucrados en él y los resultados. La segunda parte de la entrevista requiere un desarrollo más exhaustivo de los incidentes que se han descrito (cómo sucedieron, quiénes participaron, qué hizo exactamente el entrevistado, y las consecuencias inmediatas y a largo plazo) (Yañez, Lopez-Mena y Reyes, 2011). La finalidad de esta entrevista es que el entrevistado dé a conocer tanto su forma de actuar y de dirigir el incidente como lo que sintió, pensó y dijo.

Ahora bien, tan importante es tener medios que permitan evaluar las competencias emocionales como que quien tenga que evaluarlas esté lo suficientemente capacitado. Esto significa que el entrevistador debe ser capaz de captar el comportamiento y las emociones del candidato que sean relevantes para el puesto de trabajo al que se presenta, así como las que supondrían un obstáculo para desarrollar las tareas que el puesto requiere.

Una de las funciones esenciales del entrevistador es que sepa descodificar las competencias emocionales del candidato, porque la EIC no es una herramienta fácil de dirigir. Según, Yañez, Lopez-Mena y Reyes (2011), debe ser capaz de recoger los detalles esenciales de los eventos que escuche, debe concentrarse en aspectos específicos como los señalados, mantener la concentración y tratar de controlar sus propias ideas para sintetizar el comportamiento y actitud del candidato de la manera más nítida posible. El mayor desafío reside en saber captar dónde refleja el entrevistado

mayor o menor énfasis, qué fue desde su punto de vista lo más significativo, etc. Por ejemplo, algunas personas incidirán más en los aspectos económicos del incidente, otros en el enfrentamiento entre las partes involucradas, o en cómo se sintieron (qué fue lo que más les molestó, angustió, si hubo algo en particular que les hizo perder los nervios...).

Hoy en día se utilizan versiones más simplificadas de la EIC incluso en grupos más amplios de candidatos; reciben el nombre de “entrevistas específicas de incidentes críticos”. El método es igual que el anterior; o bien se plantean situaciones para que los candidatos las resuelvan, o bien se les pide que hablen de alguna situación relacionada con su puesto de trabajo anterior: “¿puede hablarme de una situación en la que ha tenido que tratar con un cliente especialmente difícil?” (Goleman y Cherniss, 2005; Jacobs y McClelland, 1994).

Uno de los inconvenientes de llevar a cabo la selección de personal es que puede ser costoso por el tiempo que las entrevistas requieren y también por términos económicos (comisiones de contratación). Por este motivo, en opinión de muchos, es más práctico formar en aumentar la inteligencia emocional de los que ya forman parte de la organización.

La decisión de llevar a cabo programas para desarrollar la inteligencia emocional no debe tomarse a la ligera, en primer lugar porque debe existir una importante necesidad de implantarlo y también porque la organización debe involucrarse en él. Según Jacobs y McClelland (1994) la organización debe mostrar interés por el desarrollo del programa, porque si la empresa no lo considera importante, tampoco logrará que los trabajadores se comprometan y lo consideren valioso, abandonarán el programa para invertir su tiempo en lo que creen que son necesidades más urgentes. Goleman añade que para lograr que se comprometan, el líder debe mostrar interés por esta competencia, para de esta forma transmitir su importancia al resto de miembros (Goleman y Cherniss, 2005).

También es sumamente importante explicar a los trabajadores los motivos por los que se quiere desarrollar la inteligencia emocional, porque quizás a primera vista, podrían pensar que se trata de “una herramienta de evaluación relacionada con sueldo y ascensos” (Goleman y Cherniss, 2005) o que existen motivos que no se han comunicado

y que afectan a áreas vitales como la seguridad y salud en el trabajo, medidas de control y prevención, etc.

Por lo tanto, ¿qué es preferible en la organización, reclutar a personas emocionalmente inteligentes o formar a quienes son parte de la plantilla? Evidentemente contratar a alguien emocionalmente inteligente puede ser mucho más interesante que formar a los directivos, porque la persona que se presenta al puesto sabe que será evaluada en este aspecto, por lo que puede prepararse a conciencia y probablemente parezca más comprometida. En el caso de la formación, si es una decisión tomada por la empresa y no tanto por los trabajadores, refiriéndonos especialmente a las personas de la alta dirección, ya que son quienes más salida deben dar a esta competencia, puede que no se sientan identificados con la idea. Si es así, el proceso carecerá de sentido, he ahí la razón por la que se les debe transmitir el valor de ello y la incidencia nivel organizacional. Ahora bien, el número de personas que se contrata para hacer frente a las necesidades de la empresa para mejorar los aspectos emocionales, probablemente no sea comparable al número de personas emocionalmente inteligentes que se obtendrían desde un curso de formación. En grandes empresas estas podrían ser, veinte o treinta personas; y además, a pesar de que no todas las personas del curso consiguiesen ser emocionalmente inteligentes, informar de la gran relevancia que tiene la inteligencia emocional siempre será una buena opción.

## **2. Desarrollo de la inteligencia emocional a través de las funciones de recursos humanos y puesta en marcha de programas que ayuden a monitorizarla**

El departamento de recursos humanos es un área que cada día cobra más interés en las empresas, probablemente debido a su estrecha relación con las competencias sociales y a la importancia de estas últimas para la estabilidad de las empresas.

Las funciones de este departamento se desarrollan desde el comienzo de la vida laboral de los empleados (proceso de reclutamiento y selección) hasta su fin de la relación laboral (jubilación, renuncia o despido). Entre sus funciones destacan las siguientes: mantener la relación legal y contractual de los trabajadores, desarrollar la carrera profesional, evaluar el desempeño, vigilar que las compensaciones (pagos) son correctas y controlar la seguridad e higiene en el trabajo (elaboración del plan de prevención de riesgos, evaluación de riesgos y planificación de la actividad preventiva).

Sin embargo, una de las más importantes desde el punto de vista del desarrollo de la inteligencia emocional, es la de capacitar, entrenar y desarrollar competencias emocionales (Alles, 2006).

A lo largo del trabajo se ha mencionado numerosas veces las competencias emocionales que definen a una persona emocionalmente inteligente. El objetivo de este punto es mostrar cómo se pueden desarrollar algunas de ellas en el entorno de recursos humanos.

Lo primero que se tiene que tener presente es que la persona que quiere desarrollar la inteligencia emocional o que va a formar a otros trabajadores en este tema, debe dedicarle tiempo y esfuerzo porque la capacidad para gestionar las emociones se aprende en los primeros años de vida, lo que significa que en la edad adulta es más complicado hacer cambios profundos (Extremera y Fernandez-Berrocal 2002).

Una de las competencias más mencionadas es la empatía: ¿cómo puede desarrollarse? Según Gerdes y Segal (2011) para desarrollar la empatía hay que atenerse a tres factores: componente afectivo, conciencia de uno mismo y del resto, y flexibilidad mental y regulación de las emociones. En la práctica esto se traduce en la escucha activa y en tratar de ponerse en el lugar de la otra persona, que no significa darle la razón sino tratar de comprender cómo se siente ante una determinada situación y así poder prevenir futuras alteraciones emocionales, que como se ha demostrado pueden incidir drásticamente en la empresa.

Por ejemplo, este el caso de un trabajador que está muy angustiado porque durante las últimas dos semanas ha llegado tarde a trabajar y la empresa decide llamarle la atención. El trabajador llega tarde porque cuando deja a su hijo en el colegio muchas veces llora y hace que se retrase. Las pautas que el jefe debería seguir para empatizar con el trabajador se reducen en muchos casos a controlar su comportamiento no verbal, ya que los gestos (asentir, por ejemplo), el tono de la voz o la mirada pueden ayudar a reducir las distancias que pudiesen crearse entre ambos. Sánchez de la Cruz (2007) añade que interesarse por cómo se siente la otra persona es la base para desarrollar esta competencia y subraya el uso positivo que tienen algunas frases como “dígame qué es lo que ha pasado”. Por otro lado, también debe tenerse en cuenta que el tiempo o el cansancio pueden suponer impedimentos al intentar poner en práctica la empatía; es decir, si una persona que está tratando de empatizar con una segunda no hace otra cosa

más que pensar en el poco tiempo que tiene para terminar una tarea, indudablemente no logrará ser empática ni asertiva, porque no podrá ser capaz de valorar la importancia que tiene ese hecho para la otra parte. Si una persona no dispone de tiempo para atender, es preferible hacerlo saber y buscar otro momento.

Otras competencias emocionales que destacan son la confianza organizacional y el trabajo en equipo. El componente principal en ambas es la confianza vertical, esto es, la confianza entre supervisores directos y/o gerentes y empleados. La confianza es fundamental para trabajar en equipo, ya que es un proceso de trabajo que requiere cooperación (Acosta, Salanova y Llorens, 2011). La confianza se establece cuando se da la opción de participar en las decisiones de equipo y se apoyan las ideas. Estas competencias se pueden desarrollar a través de reuniones de *brainstorming*, que literalmente significa lluvia de ideas, a través de la motivación grupal por conseguir metas comunes, delegando tareas o mostrando preocupación no solo por las propias responsabilidades sino también por las del resto. Además, por esta vía también se alimentan las relaciones sociales que ayudan a desarrollar las habilidades sociales, otra de las competencias demandadas entre personas que buscan ser emocionalmente inteligentes.

La adaptabilidad y el autocontrol son otras de las competencias emocionales del inventario de competencias emocionales de Boyatzis, Goleman y Rhee (2000) que pueden desarrollarse en la empresa. En el inventario, la adaptabilidad es la flexibilidad para afrontar los cambios y el autocontrol, la capacidad para mantener bajo control las emociones e impulsos conflictivos.

“La adaptabilidad es la agilidad con la que la organización responde a sus clientes externos y su disposición al cambio (...). En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del trabajador a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa” (Adán, Antonio y Véliz Fajardo, 2013). En la práctica esto se traduce en renovar los comportamientos y ser capaz de desarrollar las habilidades que el cambio requiere. Por ejemplo, se da la situación en la que el centro de trabajo A de una empresa tiene una gran demanda de trabajo, mientras que el centro de trabajo B no lo ha experimentado. La empresa decide trasladar a un trabajador de B a A. Esto supone una necesidad inminente para que los directivos de cada centro de trabajo respondan a un cambio en

las tareas que se les requerirán, así como adaptarse a un nuevo equipo de trabajo, a la forma de actuar y de dirigir de este último, etc.

Esta serie de cambios pueden producir alteraciones emocionales en el trabajador. Por ello, controlar técnicas de autocontrol es más que prioritario; de lo contrario se puede acabar pagando con terceros problemas que nada tienen que ver con ellos, padecer un exceso de irritabilidad, susceptibilidad... Los expertos creen que para evitar este tipo de comportamientos lo primero que debe hacerse es reconocer las propias emociones (autoconciencia) y averiguar el origen o el motivo por el que se sienten. Siguiendo con el ejemplo anterior, imaginemos que el directivo del centro de trabajo B se traslada a A, y se encuentra que la forma de trabajar de este centro sigue una línea más participativa que su anterior centro. Esto significa que a pesar de que la última decisión sea de los directivos, siempre se comunica a los trabajadores los nuevos planes para que estos también opinen y aporten ideas. El directivo del centro B no está acostumbrado a ello y le parece una pérdida de tiempo hacer reuniones con los empleados cuando sabe que la última decisión no la tienen ellos.

En esta situación lo que principalmente destaca es que la cultura organizacional de los centros de trabajo es muy diferente, y aunque no sea lo habitual porque ambos pertenecen a la misma empresa, sirve para aclarar la idea del autocontrol: dado que a B no le parecen necesarias las reuniones, cada vez que hay una se irrita y siempre que puede evita ir. Lo recomendable sería que B se tomase un tiempo para relajarse y tratar de entender la importancia que tiene este modo de trabajo para los trabajadores del centro, no significa que deba parecerle adecuado, aunque técnicamente sea más correcto impulsar una cultura más participativa, sino que sepa hacerle frente al cambio porque de lo contrario se pasará los días que tenga que estar en el centro A irritado.

Para lograr adaptarse a estos cambios se pueden diseñar acciones para aumentar el autocontrol; lo más importante es aprender a controlar los estímulos que desencadenan la respuesta no deseada (Adán, Antonio y Véliz Fajardo, 2013). También es esencial monitorizar el comportamiento desde el primer momento, antes de que pueda suponer obstáculos a la hora de trabajar. Para ello se fomentan las reuniones de *brainstorming*, la revisión de documentos, el mapeo de proceso y el trabajo con expertos (González-Alvarez, Torres-Estévez, Pérez-De Armas, y Varela-Izquierdo, 2012).

Finalmente, otra de las competencias emocionales que debe mencionarse es la que abarca las habilidades sociales. Goleman y Cherniss (2005) afirman que “las personas desarrollan la competencia emocional a través de la actividad relacional”. La resolución de conflictos y liderar eficazmente un grupo son las que más aportan en el desarrollo de estas habilidades. Los citados autores plantean los siguientes ejemplos en los que se muestran las habilidades sociales y también otras ya mencionadas anteriormente para desarrollar el aprendizaje emocional.

*Ejemplo 1.* Se trata de una trabajadora de origen asiático que trabaja de comercial, “en una reunión recibe retroalimentación en el proceso de evaluación anual acerca de que se la percibe como no suficientemente resulta en sus tratos con los clientes”. Tras hablar con sus compañeras de cómo abordan a sus clientes se ha dado cuenta de que sus antecedentes culturales influyen en su estilo profesional, y que entra en conflicto su estilo con lo que la firma espera y recompensa. Por ello, decide que le gustaría cambiar su estilo, consigue el apoyo de sus compañeras y le comunica al jefe su nuevo objetivo. Las competencias implícitas a las que aluden los autores son “conciencia de uno mismo”, “automotivación” y “habilidades sociales”. Las “habilidades sociales” se ilustrarían en la forma en que la trabajadora se quiere relacionar con el cliente.

*Ejemplo 2.* Debido a una reducción de plantilla el trabajo de un profesional ha aumentado. “A pesar de que se da cuenta de que está considerado como un trabajador sobresaliente –y que por esa razón se le ha pedido que haga más- experimenta preocupación y ansiedad acerca de cómo va a poder hacerlo. Ante esta situación decide confiar sus preocupaciones a su tutor”. Este último le escucha y orienta acerca de cómo priorizar el trabajo y le anima a practicar hábitos saludables. Las competencias implícitas a las que aluden los autores son “autorregulación y motivación” en el caso del trabajador y “habilidades sociales” en el caso del tutor, que es quien trata de comprender la angustiada situación del empleado, apoyarlo y darle una solución.

*Ejemplo 3.* Una persona de la alta dirección a través de un proceso de retroalimentación de 360° conoce que su imagen está bastante deteriorada en la empresa. Tras investigar sobre el tema hablando con compañeros y jefes intermedios, descubre qué acciones realizadas y omitidas han creado distancia respecto al resto. Así que solicita consejo a un representante de cada grupo (trabajadores, mandos intermedios

etc) y estos le sugieren que vuelvan a reunirse al cabo de un tiempo (seis meses) para comprobar la evolución de sus acciones. Este también es un claro ejemplo en el que la monitorización de las habilidades sociales puede suponer un cambio crucial para la supervivencia de las relaciones interpersonales.

Los ejemplos demuestran que las habilidades sociales las pueden desarrollar tanto los trabajadores (demostrando compromiso por cambiar su estilo de trabajo, su comportamiento, etc, y dejándose orientar por los mandos superiores), como los altos cargos. Son un claro reflejo del día a día en las empresas, esto significa que a diario los trabajadores pasan por continuas situaciones en las que pueden poner en práctica el desarrollo de las competencias emocionales.

Existen una multitud de medios para fomentar la cultura emocional, como los sistemas de gestión del rendimiento, los programas de formación y educación, las prácticas de desarrollo, el diseño de equipo y los esfuerzos de desarrollo, y el desarrollo del liderazgo entre otros. “Cuando estos sistemas están diseñados para reconocer la importancia de la orientación y el asesoramiento, cuando se controla si los individuos asisten al desarrollo del aprendizaje de sus subordinados y compañeros, se proporciona retroalimentación a los directivos acerca de cómo se realiza el trabajo relacional y se recompensa a los jefes de manera apropiada, entonces contribuyen a una cultura que apoya el aprendizaje y el desarrollo relacional” (Kram y Cherniss, 2005).

Además de los mencionados, en los últimos años también se han impulsado los procesos de retroalimentación de 360 grados, la orientación para ejecutivos, los grupos de diálogo, los centros de evaluación y el aprendizaje activo (Goleman y Cherniss (2005), ya que dan la opción de reforzar las competencias sociales y personales a través de las relaciones en el trabajo.

A pesar de que se haya mencionado anteriormente, conviene recordar que la utilidad de estos programas carece de sentido cuando no existe un apoyo activo desde la organización. Según Goleman y Cherniss (2005) los ejecutivos suelen mostrar interés en participar en los programas cuando se trata de su propio aprendizaje y desarrollo profesional; no obstante, cuando se pide que sean ellos quienes lleven los procesos de tutoría y orientación se muestran más reticentes y priorizan los resultados a corto plazo en vez del desarrollo a largo plazo. El impacto de esto último es tan significativo que, en la práctica, han fracasado numerosos programas como el de retroalimentación de 360

grados por la falta de dedicación. Por lo tanto, si algo debe tenerse presente es que los programas de aprendizaje emocional requieren la implicación de todas las personas que participan en ellos porque es la única forma de que el aprendizaje sea positivo y eficaz, y mejoren las competencias personales, la conciencia social y las habilidades emocionales.

## **VIII. CONCLUSIONES**

En los últimos años se ha experimentado un cambio relevante en cuanto a la inteligencia emocional y es que, cada vez son más las personas que han oído hablar de este concepto que, a pesar de parecer revolucionario, tiene sus raíces en lo más antiguo del ser humano: las emociones. Los individuos reaccionan a una situación concreta por múltiples motivos como la experiencia, la cultura o los genes (Poncela, 2012). Evidentemente estos factores hacen que cada persona se exprese de diferente forma y en ocasiones pueden surgir conflictos si el lenguaje no verbal no se descodifica correctamente. ¿Y qué tiene que ver esto con las empresas? “Aunque el conocimiento técnico y cognitivo continúa siendo muy importante para el éxito estratégico en el mercado, está claro que no es suficiente” (Kram y Cherniss, 2005); las empresas son organizaciones sociales, por lo que sus trabajadores experimentan continuamente situaciones muy diversas en las que es imprescindible que tengan autocontrol y sepan entender a los demás.

En el presente trabajo, las habilidades de una persona emocionalmente inteligente se han abordado desde distintas perspectivas. Una de esas perspectivas es la que señala la incidencia que tiene en la productividad y el rendimiento (Blyton, Morrell y Noon, 2013). Son muchos los estudios y ensayos que afirman que cualidades personales como la conciencia de uno mismo, la automotivación, la flexibilidad y la integridad, así como habilidades interpersonales como negociación, escuchar, empatía, resolución de conflictos y colaboración, son ingredientes vitales para un lugar de trabajo de alto rendimiento (Kram y Cherniss, 2005).

El trato que se tiene con terceros (clientes, proveedores, etc) y con los miembros de la misma organización incide significativamente, tanto que igual de negativo puede ser perder un cliente como a un buen trabajador. Por eso, cada vez se apoyan más los

cursos y programas que pretenden ayudar a los trabajadores a monitorizar sus emociones y convertirlos en personas emocionalmente inteligentes.

Las personas emocionalmente inteligentes dominan la comunicación verbal y no verbal, son capaces de cambiar su comportamiento, hacer frente a los conflictos interpersonales, responder asertivamente a las críticas, afrontar comportamientos irracionales y manejar la ira (Goleman, 2010), por lo que todo apunta que se trata de una competencia crucial para las empresas.

La infinidad de beneficios que demuestran las personas emocionalmente inteligentes ha tenido una incidencia directa en el reconocimiento de esta competencia, de ahí que cada día sea más demandada y se invierta tiempo y dinero en formar a los trabajadores. A pesar de que su medición puede considerarse algo inexacta (Junor, Hampson y Ogle, 2009), existen estudios que intentan ir más allá y poner en marcha programas que pueden medirla. En cualquier caso, la forma más inmediata de saber si una persona tiene competencias emocionales o no es ponerla a prueba y hacer un seguimiento de sus relaciones interpersonales.

Durante años se ha creído que estas competencias estaban más relacionadas con las mujeres que con los hombres y esto ha marcado una clara separación a la hora de ejercer trabajos que requerían de mayor habilidad social y emocional. En la práctica también ha resultado en una infravaloración de las profesiones que demuestran un mayor trabajo emocional, que a su vez se ha marcado por un salario más bajo. Afortunadamente, por sus numerosas aportaciones en las relaciones interpersonales y su incidencia en la supervivencia de la empresa, deja atrás las concepciones tradicionales, empieza a recibir el reconocimiento que merece y disminuyen las diferencias entre ambos (Goleman, 2010).

En un futuro próximo se espera poder maximizar la posibilidad de que las relaciones en el trabajo se conviertan en entornos de aprendizaje social y emocional, en el que se puedan desarrollar competencias personales y sociales. Para ello, resulta evidente que la involucración de todas las partes es más que necesaria para fomentar el aprendizaje emocional continuo, la conciencia social y las habilidades sociales.

## IX. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

### 1. Referencias bibliográficas

Abraham, R. (1998). Emotional Dissonance in Organizations: Antecedents, Consequences, and Moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124(2), 229-246.

Abraham, R. (1999). Negative Affectivity: Moderator or Confound in emotional Dissonance-Outcome Relationships? *The Journal of Psychology*, 133(1), 61-72.

Acosta, H., Salanova, M., y Llorens, S. (2011). ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional. *Ciencia & Trabajo*, 13 (41), 125-134.

Adán, F., Antonio, J. y Véliz Fajardo, J. A. (2013). La adaptabilidad de los cambios imprevistos del entorno y la creación de capacidades para el autocontrol en la empresa. Recuperado el 23 de mayo de 2016 de: <http://www.jano.es/ficheros/sumarios/1/0/1637/44/1v0n1637a13099313pdf001.pdf>

Adelmann, P. K. (1995). Emotional labor as a potential source of job stress. En S. L. Sauter, y L. R. Murphy (Eds.), *Organizational risk factors for job stress* (371-381). Washington, DC: American Psychological Association.

Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.

Álvarez Gallego, E., y Fernández Ríos, L. (1991). El Síndrome de " Burnout" o el desgaste profesional. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría.*, 11(39), 257-265.

Asforth, B.E. y Humphrey, R. (1993). Emotional labour in service roles: the influence of identity. *Academy of management Review*, 18 (1), 88-115.

Bar-On, R. y Parker, J.D.A. (2000). *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. San Francisco, US: Jossey-Bass.

Boles, J. y Garbin, A.P. (1974). The strip club and stripper-customer patterns of interaction. *Sociology and Social Research*, 58(1), 136-144.

Bolton, S. C., y Boyd, C. (2003). Trolley dolly or skilled emotion manager? Moving on from Hochschild's Managed Heart. *Work, Employment & Society*, 17(2), 289-308.

Boyatzis, R., Goleman, D. y Rhee, K. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. En Bar-On, R. y Parker, J.D.A. (Eds.).

*The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace.* San Francisco, US: Jossey-Bass.

Callaghan, G. y Thompson, P. (2002). We recruit attitude: the selection and shaping of routine call centre labour. *Journal of Management Studies*, 39(2), 233-254.

Candela, C., Barberá, E., Ramos, A. y Sarrió, M. (2002). Inteligencia emocional y la variable género. *Revista electrónica de motivación y emoción*, 5(10), 4.

Cetina, T., Ortega, I., y Aguilar, C. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. *Psicoperspectivas*, 9(1), 124-137.

Cordes, C.L. y Dougherty, T.W. (1993). A review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.

De Moura, G. M. S. S., de Magalhaes, A. M. M., Dall'agnol, C. M., Juchem, B. C. y dos Santos Marona, D. (2010). (2010). Liderazgo en enfermería: análisis del proceso de elección de jefes. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 18(6): [09 pantallas] Recuperado el 2 de mayo de 2016 de: [http://www.scielo.br/pdf/rlae/v18n6/es\\_09.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rlae/v18n6/es_09.pdf).

Duarte, J., Pinto-Gouveia, J. y Cruz, B. (2016). Relationships between nurses' empathy, self-compassion and dimensions of professional quality of life: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 60, 1-11.

Dürschmidt, J. y Taylor, G. (2007). *Globalization, Modernity and Social Change: Hotspots of Transition*. New York: Palgrave Macmillan.

Edelberg, G. (2006). Hard Skills y Soft Skills: ¿conflicto o complemento? *Revista de Empresa*, 15, 114-115.

Erickson, R.J. y Wharton, A.J. (1997). Inauthenticity and Depression. Assessing the Consequences of Interactive Service Work. *Work and Occupations*, 24(2), 188-213.

Extremera, N. y Fernández-Berrocal, P. (2002). La inteligencia emocional como una habilidad esencial en la escuela. *Revista Iberoamericana de Educación*, 29, 1-6.

Fernández-Aráoz, C. (1995). Hiring without firing. *Harvard Business Review*, 77(4), 108-120.

Fisher, R. y Shapiro, D (2008). *Las emociones en la negociación: cómo ir más allá de la razón en la planificación y desarrollo de las negociaciones*. Barcelona: Granica.

Foote, N.N (1954). Sex as play. *Social Problems*, 1(4), 159-163.

Gerdes. K. y Segal, E. (2011). Importance of empathy y for social work practice: integrating new science. *Social work*, 56 (2), 141-148.

- Gita, P.C. y Thenmozhi, R. (2015). Emotional intelligence at workplace. *International Journal of Business and Administration Research Review*, 2(9), 178-185.
- Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (2010). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Zeta Bolsillo.
- Goleman, D. y Cherniss, C. (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo: cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. Barcelona: Kairós.
- González-Alvarez, R., Torres-Estévez, G., Pérez-De Armas, M. y Varela-Izquierdo, N. (2012). Diseño de un procedimiento para realizar el autocontrol del sistema de gestión integrado de capital humano. *Ingeniería Industrial*, 33(1), 41-49.
- Graham e Ickes. When Women's Intuition Isn't Greater than Men's.
- Grandey, A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1).
- Hall, E.J. (1993). Smiling, Deferring, and Flirting Doing Gender by Giving "Good Service". *Work and Occupations*, 20(4), 452-471.
- Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hochschild, A.R. (1989). *The second shift: Working Patterns and the Revolution at Home*. Berkeley: University of California Press.
- Hochschild, A.R. (2003). *The Managed Heart, Twentieth Anniversary Edition*. Berkeley: University of California Press.
- Ickes, citado en *Science News*, 23 de marzo de 1996.
- Jacobs, R. y McClelland, D.C. (1994). Moving up the corporate ladder: a longitudinal study of the leadership motive pattern and managerial success in women and men. *Consulting Psychology Journal*, 46(1), 32-40.
- James, N. (1989). Emotional labour: skill and work in the social regulation of feelings. *Sociological Review*, 37(1), 15-42.
- Junor, A., Hampson, I., y Ogle, K. R. (2009). Vocabularies of skill: The case of care and support workers. *Work Matters: Critical Reflections on Contemporary Work*, 197-215.
- Klein, C., DeRouin, R. E., & Salas, E. (2006). Uncovering workplace interpersonal skills: A review, framework, and research agenda. En G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 21. New York, NY: Wiley & Sons.

- Korczynski, M. (2003). Communities of coping: collective emotional labour in service work. *Organization*, 10(1), 55-79.
- Kram, K.E. y Cherniss, C. (2005). Desarrollar competencia emocional a través de las relaciones en el trabajo. En Goleman, D. y Cherniss, C. (Eds.), *Inteligencia emocional en el trabajo: cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones* (pp. 343-380). Barcelona: Kairós.
- Kruml, S. M. y Geddes, D. (2000). Catching Fire without Burning Out: Is There an Ideal Way to Perform Emotional Labor? En N. M. Ashkanasy, C. E., Härtel y W. J. Zerbe (Eds.), *Emotion in the Workplace. Research, Theory, and Practice* (177-188). Westport, Connecticut: Quorum Books.
- Kusluvan, S. (2003). *Managing Employee Attitudes and Behaviours in the Tourism and Hospitality Industry*. New York: Nova Science Publishers.
- Kwon, M.J. y Kim, Y.H. (2016). Burnout, Emotional Labor and Emotional Intelligence of Psychological Nurses. *International Journal of Bio-Science and Bio-Technology*, 8(2), 245-254.
- Leidner, R. (1993). *Fast food, fast talk: Service work and the routinization of everyday life*. Los Angeles: University of California Press.
- Lessor R. (1984). Social movements, the occupational arena and changes in career consciousness: The case of women flight attendants. *Journal of Organizational Behavior*, 5, 37-51.
- Lively, K.J. (2002). Client contact and emotional labour: upsetting the balance and evening the field. *Work and Occupations*, 29(2), 198-225.
- Mann, S. (1999). Emotion at work: to what extent are we expressing, suppressing, or faking it? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), 347-369.
- Marrau, M.C. (2009). El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout), en el marco contextualizador del estrés laboral. *Fundamentos en Humanidades*, 19, 167-177.
- Martínez, D. (2001). Evolución del concepto de trabajo emocional: dimensiones, antecedentes y consecuentes. Una revisión teórica. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(2), 131-153.
- Martínez, J.M., Sánchez, J.P., Bechara, A. y Román, F. (2006). Mecanismos cerebrales de la toma de decisiones. *Revista de neurología*, 42(7), 411-418.
- Matteson, M. L., Anderson, L. y Boyden, C. (2016). "Soft skills": A Phrase in Search of Meaning. *Libraries and the Academy*, 16(1), 71-88.
- Mayer, J.D. y Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9, 185-211.

- Mayer, J.D. y Salovey, P. (1997). *Emotional Development And Emotional Intelligence: Educational Implications*. New York: Basic Books.
- McClelland. 1998. Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9, 331-340.
- Ministry of Health and District Health Board New Zealand (DHBNZ) Workforce Group. (2007). *A Career Framework for the Health Workforce in New Zealand*. Wellington: Ministry of Health and District Health Board New Zealand.
- Morries, J.A. y Feldman, D.C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of management review*, 21(4), 986-1010.
- Mosley, D. C., Megginson, L. C., Pietri, P. H. y Morales, R. G. (2005). *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México: Thompson.
- Noon, M., Blyton, P. y Morrell, K. (2013). *The realities of work: experiencing work and employment in contemporary society*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Poncela, A.M.F. (2012). Emociones y desastres. *Boletín Científico Sapiens Research*, 2(1), 7-12.
- Promis, P. (2008). Are employers asking for the right competencies? a case for emotional intelligence. *Library Administration & Management*, 22(1), 24-30.
- Richards, J.M. y Gross, J.J. (1999). Composture at Any Cost? The Cognitive Consequences of Emotion Suppression? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(8), 1033-1044.
- Ronai, C.R. y Ellis, C. (1989). Turn-ons for Money: interactional strategies of the table dancer. *Journal of Contemporary Ethnography*, 18(3), 271-298.
- Sanchez de la Cruz, E., (2007). *Buscar la empatía*. Recuperado el 23 de mayo de 2016 de: <http://www.jano.es/ficheros/sumarios/1/0/1637/44/1v0n1637a13099313pdf001.pdf>
- Sandoval, J. (2000). El estudio de la alteración mental y el trabajo: el síndrome del trabajador quemado o burnout. *Salud Problema*, 5, 51-64.
- Sarrió, M., Barberá, E, Ramos, A. y Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de psicología social*, 17(2), 167-182.
- Slaski, M. y Cartwright, S. (2002). Health, performance and emotional intelligence: an exploratory study of retail managers. *Stress & Health*, 18, 63-68.
- Smith, T. W. (1992). Hostility and health: Current status of a psychosomatic hypothesis. *Health Psychology*, 11, 139- 150.

- Steinberg, R.J. (1990). Social construction of skill. *Work and occupations*, 17(4), 449-482.
- Steinberg, R.J. (1997). *Successful Intelligence*. New York: Plume.
- Strauss, A. (1993). *Continual Permutations of Action*. New York: Aldine de Gruyter.
- Taylor, S. y Tyler, M. (2000). Emotional labour and sexual difference in the airline industry. *Work, Employment & Society*, 14(1), 77-95.
- Van Maanen, J. y Kunda, G. (1989). *Research in organizational behaviour*. Greenwich: JAI Press.
- Weng, H. C., Hung, C. M., Liu, Y. T., Cheng, Y. J., Yen, C. Y., Chang, C. C. y Huang, C. K. (2011). Associations between emotional intelligence and doctor burnout, job satisfaction and patient satisfaction. *Medical education*, 45(8), 835-842.
- Wharton, A. S. (1993). The affective Consequences of Service Work. Managing Emotions on the Job. *Work and Occupations*, 20(2), 205-232.
- Wharton, A.S. y Erickson, R. (1993). Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management Review*, 18(3), 457-486.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.
- Wood, E. A. (2000). Working in the Fantasy Factory The Attention Hypothesis and the Enacting of Masculine Power in Strip Clubs. *Journal of Contemporary Ethnography*, 29(1), 5-31.
- Yañez R., Lopez-Mena, F. y Reyes. (2011). La técnica de incidentes críticos: una herramienta clásica y vigente en enfermería. *Ciencia y enfermería*. *Ciencia y enfermería*, 17(2), 27-36.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H. y Isic, A. (1999). Emotion Work as a Source of Stress: The Concept and Development of an Instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), 371-400.
- Zerbe, W. (2000). Emotional Dissonance and Employee Well-Being. En N. M. Ashkanasy, C. E., Härtel y W. J. Zerbe (Eds.), *Emotion in the Workplace. Research, Theory, and Practice* (189-214). Westport, Connecticut: Quorum Books.
- Zipkin, A. (2000, 31 de mayo). The wisdom of thoughtfulness. *New York Times*. C1-C10.

## **2. Referencias legislativas y de jurisprudencia**

Boletín Oficial del Estado (1994). Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de junio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social. Art. 115.1

Boletín Oficial del Estado (1995). Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. Art. 4.3

Tribunal Superior de Justicia de Cataluña, 477/2005, 20/01/2005.

## **3. Bases de datos consultadas**

Google Académico

Dialnet

Scopus

Web of Science

SUPrimo, portal electrónico de la biblioteca de la Universidad de Strathclyde (Glasgow)