

MOTIVACIÓN Y FRUSTRACIÓN: INTELIGENCIA EMOCIONAL

Inteligencia emocional

Diane Marshall es una gerente de oficina. La percepción que tiene de sus emociones y las de otros es casi nula. Es imperturbable e incapaz de generar gran entusiasmo o interés en sus empleados. No entiende el porqué éstos se molestan con ella. Es frecuente que reaccione en forma excesiva a los problemas y elija las respuestas más impertinentes ante las situaciones emocionales. Diane Marshall es alguien que tiene poca inteligencia emocional. La inteligencia emocional (IE) es la capacidad que alguien posee para (1) ser consciente de sí mismo (reconocer las emociones propias cuando las experimenta), (2) detectar las emociones de los demás, y (3) manejar claves e información emocionales. Las personas que conocen sus propias emociones y son buenas para interpretar las de los demás, por ejemplo, saber por qué se está enojado y expresarlo sin violar las normas, son más eficaces en sus trabajos.

Varios estudios sugieren que la IE desempeña un rol importante en el desempeño en el trabajo, y uno de ellos analizó las características de los ingenieros de Lucent Technologies que eran calificados como estrellas por sus iguales. Los investigadores concluyeron que las estrellas eran mejores para relacionarse con los demás. Es decir, era la IE y no el IQ lo que caracterizaba a los grandes realizadores. Otro estudio esclarecedor analizó los éxitos y fracasos de 11 presidentes de Estados Unidos –de Franklin Roosevelt a Bill Clinton–, quienes fueron evaluados en seis cualidades —comunicación, organización, habilidad política, visión, estilo cognitivo e inteligencia emocional. Se encontró que la cualidad clave que diferenciaba a los exitosos (como

Roosevelt, Kennedy y Reagan) de los que no lo fueron (como Johnson, Carter y Nixon) era la inteligencia emocional. La IE ha sido un concepto controversial en el CO, pues tiene defensores y detractores

Motivación

Hay dos estudios que resaltan la importancia que tienen los estados de ánimo y las emociones sobre la motivación. El primero de ellos hizo que dos grupos de individuos resolvieran cierto número de crucigramas. Uno de los grupos veía una película divertida cuyo propósito era ponerlo de buen humor mientras trataba de resolver los acertijos. Al otro grupo no se le mostraron películas e inmediatamente comenzó su trabajo de resolver los crucigramas. ¿Cuáles fueron los resultados? El grupo con humor positivo informó tener expectativas más altas de ser capaz de solucionar los problemas, trabajaron más duro y como resultado resolvieron más de ellos.

El segundo estudio reveló que si a la gente se le da retroalimentación –real o falsa– acerca de su desempeño, se influía en su estado de ánimo, lo que a su vez tenía influencia en su motivación. Es decir, existe un ciclo en el que el buen humor hace que la gente sea más creativa, lo que genera retroalimentación positiva de parte de quienes observan su trabajo y que refuerza más su humor positivo, que a su vez los hace mejorar aún más su desempeño, y así sucesivamente.

Ambos estudios resaltan los efectos del estado de ánimo y las emociones sobre la motivación, y sugiere que las organizaciones que promueven los estados de ánimo positivos en el trabajo seguramente tendrán una fuerza laboral más motivada

Frustración

Las emociones negativas también generan cierto número de comportamientos desviados en el lugar de trabajo.

Cualquiera que pase mucho tiempo en una organización se da cuenta que la gente con frecuencia se comporta en formas que violan las normas establecidas y amenazan a la organización, a sus miembros o a ambos. Esas acciones reciben el nombre de comportamientos desviados en el lugar de trabajo, y muchos son susceptibles de rastrearse, hasta las emociones negativas.

Por ejemplo, la envidia es una emoción que ocurre cuando usted se resiente con alguien porque tiene algo que usted no, y que desea mucho: como una mejor carga de trabajo, oficina más grande o salario más alto.

Eso lleva a comportamientos desviados malignos, como un empleado envidioso que actúe con hostilidad esparciendo rumores sobre otro, distorsione los éxitos de los demás y falsee sus logros personales. Las evidencias sugieren que las personas que sienten emociones negativas, en particular las que experimentan enojo u hostilidad, es más fácil que se involucren en comportamientos desviados en su trabajo, que quienes no experimentan esa clase de emociones.

Cuando a los empleados les gusta su trabajo hay consecuencias, y también cuando les disgusta. Una estructura teórica acerca de los comportamientos de –salida-voz-lealtad-negligencia– es útil para comprender las consecuencias de la insatisfacción o frustración en el trabajo. En la siguiente imagen se ilustra la estructura de estas cuatro respuestas, que difieren una de la otra en dos dimensiones: constructiva/destructiva y activa/pasiva.



Salida: Insatisfacción expresada con un comportamiento dirigido a salir de la organización.

Voz: Insatisfacción expresada a través de intentos activos y constructivos para mejorar las condiciones.

Lealtad: Insatisfacción expresada por la espera pasiva de las condiciones para mejorar.

Negligencia: Insatisfacción expresada al permitir que las condiciones empeoren.

Fuente: Reimpreso con autorización de Journal of Applied Social Psychology, vol. 15, no. 1, p. 83. © V. H. Winston & Sons, Inc., 360 South Beach Boulevard, Palm Beach, FL 33480. Todos los derechos reservados

Las respuestas se definen como sigue:

1. Salida: Comportamiento dirigido hacia salir de la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia.
2. Voz: Tratar en forma activa y constructiva de mejorar las condiciones, inclusive con sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
3. Lealtad. Espera pasiva pero optimista de que las condiciones mejoren, inclusive hablando por la organización ante críticas del exterior y con la confianza de que la administración está “haciendo las cosas correctas”.

4. Negligencia: Permitir pasivamente que las condiciones empeoren, inclusive con ausentismo o impuntualidad crónicos, poco esfuerzo y mayor tasa de errores.

Los comportamientos de salida y negligencia agrupan nuestras variables de desempeño —productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo incluye en la respuesta de los empleados los comportamientos de voz y lealtad, considerados como comportamientos constructivos que permiten que los individuos toleren situaciones desagradables o reanimen las condiciones de trabajo satisfactorias.

Nos ayuda a entender situaciones como las que en ocasiones ocurren entre los trabajadores sindicalizados, para quienes la baja satisfacción en el trabajo confluye con la baja rotación. Los miembros de los sindicatos expresan con frecuencia su insatisfacción a través de procedimientos de huelga o en las negociaciones de contratación formales. Estos mecanismos de voz permiten que los trabajadores continúen en sus puestos al tiempo que se convencen a sí mismos de que actúan para mejorar la situación.

Si bien esta estructura es útil para presentar las consecuencias posibles de la insatisfacción en el trabajo, resulta demasiado general.

Referencia:

Spector, P. E., Aparicio Vázquez, A. T., & Fernández de la Peña, M. (2002). Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica.