

III Sección: Temas de nuestro tiempo y de las ciencias sociales

La capacidad de las emociones en el ámbito laboral

Mariana Reyes Abundes
Tecnológico de Monterrey, México
A01550689@itesm.mx
<https://orcid.org/0000-0002-7908-0677>

Florina Guadalupe Arredondo Trapero
Tecnológico de Monterrey, México
farredon@tec.mx
<https://orcid.org/0000-0002-3819-2357>

Recibido: 23 de marzo de 2021

Aceptado: 28 de mayo de 2021

Resumen: El objetivo del artículo es investigar mediante el método de análisis de contenido 1) textos que abordan la teoría de las emociones, así como 2) artículos que estudian las emociones aplicadas al entorno laboral, para mostrar el estado del arte sobre este tema, con el fin de identificar las formas en que se construyen estas vinculaciones. Para tal efecto, en una primera parte se abordan los componentes de las emociones; y, en una segunda parte, se analiza la relación que tienen las emociones con el ámbito laboral. Se pretende mostrar la forma en que influyen ciertas emociones en la toma de decisiones éticas desde la perspectiva organizacional. Finalmente, se proponen estrategias para educar a los empleados y las organizaciones hacia el desarrollo de las emociones, y se aporta una tabla derivada del análisis de contenido.

Palabras clave: Emociones; ámbito laboral; toma de decisiones; dilemas; formación



The capacity of emotions in the work environment

Abstract: The objective of this article is to investigate by means of the content analysis method 1) texts that deal with the theory of emotions, as well as 2) articles that study emotions applied to the work environment, in order to show the state of the art on this subject, identifying the ways in which these bonds are constructed. To this end, the first part deals with the components of emotions, and the second part analyzes the relationship between emotions and the work environment. It is intended to show the discourse on how they influence ethical decision making from an organizational perspective. Finally, strategies to educate employees and organizations towards the development of emotions are proposed, and a table derived from the content analysis is provided.

Keywords: Emotions; work environment; decision making; dilemmas; training.

Introducción

Las emociones son prioritarias en la toma de decisiones éticas en el ámbito laboral y en la vida de las personas. En el presente ensayo, se aborda la teoría de la filósofa estadounidense Martha C. Nussbaum sobre las emociones y su componente cognitivo. Esta autora, desde la filosofía y las humanidades, elabora un análisis completo acerca de las emociones y la forma en que diversos filósofos y humanistas, a través de la historia, las han considerado como relevantes para el florecimiento de la vida humana. Posteriormente se examina un enfoque más práctico en donde las emociones son discutidas desde el ámbito laboral y los efectos negativos que se generan al no atender la capacitación en las emociones del personal, así como los beneficios que aporta una educación de las emociones en las organizaciones.

El objetivo del artículo es investigar mediante el método de análisis de contenido (Patton, 2002; Schreier, 2012) textos que discuten la teoría de las emociones con el fin de comprender el tema, primero, conceptualmente, así como artículos que estudian las emociones aplicadas al entorno laboral. Se busca mostrar el estado



del arte sobre este tema, al identificar las formas en que se construyen estas vinculaciones. Para tal efecto, en una primera parte se plantean los componentes de las emociones; y, en una segunda parte, se analiza la relación que tienen las emociones con el ámbito laboral (efectos negativos y positivos tanto en la persona como para las decisiones y la vida organizacional). Asimismo, se pretende exponer la manera en la que las emociones influyen en la toma de decisiones éticas desde la perspectiva organizacional. Finalmente, se proponen estrategias para educar a los empleados hacia el desarrollo de las emociones, y se aporta una tabla derivada del análisis de contenido para concentrar el estado del arte en este tema.

Metodología

La metodología a seguir en el estudio de los textos se basa en el análisis de contenido (Patton, 2002; Schreier, 2012). Este es un instrumento de investigación utilizado para determinar la presencia de ciertas palabras, temas o conceptos en datos cualitativos determinados (por ejemplo, textos). Mediante el análisis de contenido, los investigadores pueden cuantificar y analizar la presencia, los significados y las relaciones de tales palabras, temas o conceptos. Al ser un método fiable para analizar los datos cualitativos, las unidades de codificación no están abiertas a la interpretación, al mismo tiempo que homogeniza la sistematización de los datos resolviendo el problema de interpretación subjetiva de los mismos. Sin embargo, esta metodología presenta algunas debilidades, como la imposibilidad de generar relaciones de causalidad debido a la naturaleza cualitativa de las fuentes, pues únicamente refiere a la descripción de los datos y, por lo tanto, no puede extraer ningún significado o explicación más profunda de los patrones de datos que surgen (Tutor2u, 2020). No obstante, el análisis de contenido se ha seleccionado como método para este artículo, al ser una técnica



que permite aproximarse al estado del arte por la vía cualitativa, de modo que se establezca una comprensión precisa sobre el tema.

La teoría de las emociones, una aproximación teórica.

En su libro *Upheavals of thought: The intelligence of emotions* (2008), Martha Nussbaum hace un extenso análisis sobre las emociones, planteado desde la filosofía clásica griega y de la antropología social y el psicoanálisis. Nussbaum propone reconocer y hacer sentir la necesidad de las emociones en un mundo cada vez más racional, de modo que sean tomadas en cuenta como parte del razonamiento ético que pueden llegar a alcanzar las personas, ya que las emociones pueden apoyar o subvertir nuestra decisión para actuar conforme a algún principio (Nussbaum, 2008).

Siguiendo el pensamiento clásico que propone Nussbaum, se retoman algunas de las ideas principales que se habían abordado, anteriormente, en cuanto a las emociones. Aristóteles argumenta en la *Ética Nicomáquea* que son tres los fenómenos que suceden en el alma: pasiones, facultades y modos de ser. Se entienden por pasiones la ira, el miedo, el coraje, el amor, el odio, la compasión; aquello que va acompañado del placer o dolor. Las facultades son aquellas capacidades, en virtud de las cuales se dice que somos afectados por las pasiones. Por modos de ser, se encuentra aquello en virtud de lo cual el comportamiento es bueno o malo respecto de las pasiones. Una persona no es buena o mala por sus pasiones, sino por sus virtudes y vicios. En cuanto a las pasiones, se puede entender que no tienen movimiento. Asimismo, no se es bueno o malo por el simple hecho de tener la capacidad de sentir las pasiones (Aristóteles). Como ya se ha visto, en el sentido clásico los sentimientos y emociones reciben el nombre de pasiones (como lo plantean Descartes, Spinoza,



Bossuet), porque la pasión es el estado del que sufre. Como lo propone Roger Verneaux en *Filosofía del Hombre*, los sentimientos se constituyen de tres elementos: en primer lugar, se localiza la *immutatio corporalis*, la modificación física como base material del sentimiento, no lo explica, pero lo expresa: tengo miedo, entonces tiemblo. Seguido está el *conocimiento*, el cual desencadena todo el proceso del sentimiento y está dirigido hacia un objeto: si tiemblo de miedo, es porque he visto un tigre. Por último, se encuentra el *apetito*, el cual se mueve por los cambios físicos y el conocimiento, las pasiones se designan también como movimientos del apetito: si tiemblo al ver al tigre, es porque no quiero morir, amo la vida (Verneaux, 2002).

Por lo tanto, se puede decir que las emociones son altamente complejas y forman parte del razonamiento mismo, por eso Martha Nussbaum propone en su obra estudiar las emociones como juicios de valor. En cuanto a la clasificación de las emociones, Nussbaum las define desde un punto de vista estoico, pero con modificaciones propias, en donde “las emociones son formas de juicio evaluativas que se atribuyen a ciertas cosas y personas fuera del propio control de la persona y que son de gran importancia para el florecimiento personal” (Nussbaum, 2008, p. 23). En el capítulo cuarto de *Upheavals of thought*, Nussbaum argumenta que las emociones implican el pensamiento de un objeto con el pensamiento de la importancia del mismo. Por lo tanto, se refiere a un punto de vista cognitivo-evaluativo (como se había mencionado con anterioridad), o simplemente desde un punto de vista cognitivo. Con cognitivo, apunta a que concierne recibir y procesar información (Nussbaum, 2008). Así mismo, Nussbaum (2008) recalca que las emociones como:

“la pena, el miedo, el amor, la alegría, esperanza, enojo, gratitud, odio, envidia, celos, lástima, culpa (...) son importantes de distinguir tanto en los apetitos del cuerpo como el hambre y la sed, así como de los estados de ánimo sin razón aparente como la irritación y algunos tipos de depresión” (p. 25).



Pero el punto de vista de los estoicos en cuanto a las emociones tiene un “adversario”. Dado esta perspectiva, las emociones son “movimientos sin razón” debido a que se les considera “energías sin pensamiento que únicamente impulsan a la persona, sin conectar con la forma en la que ve o piensa el mundo” (Nussbaum, 2008, p. 26). Desde este planteamiento, se considera que las emociones responden a cuestiones corporales y no mentales. Por otro lado, Nussbaum (2008) argumenta que, el ser parte de un cuerpo viviente, “no da una razón para reducir el componente cognitivo/intencional de las emociones a movimientos corporales sin intención” (p. 26).

La autora establece una serie de argumentos para ampliar la estructura cognitiva de las emociones y no analizarlas únicamente como impulsos irracionales. Primero, lo que distingue a las emociones es que tienen un objeto, que, si se quitara, se quedaría únicamente en cuestiones físicas. Segundo, el objeto es intencional, es decir, que se interpreta en las emociones de las personas que las viven, el cual es parte de la identidad de las emociones. De tal modo que lo que distingue al miedo de la esperanza, de la pena, o al amor del odio, no es tanto la identidad del objeto, que puede no cambiar, sino la forma en la que el objeto es visto. Tercero, las emociones no solamente encarnan formas de ver el objeto, sino también creencias, a veces muy complejas, sobre el objeto. Las emociones entonces poseen un componente valorativo estructural. Por último, las emociones poseen como elemento constitutivo el *valor*, con lo cual el objeto que representan se ve investido con “valor o importancia”. Por lo tanto:

El valor percibido en el objeto parece ser de un tipo particular. Parece hacer referencia al florecimiento personal de cada persona. El objeto de la emoción es visto como importante debido al rol que juega en la vida de la persona. (...) Esto no quiere decir que las emociones vean estos objetos simplemente como herramientas o instrumentos para la satisfacción propia del agente: ellos deben estar investidos con un valor o importancia intrínsecos. (Nussbaum, 2008, p. 32).



Nussbaum hace alusión al punto anterior al argumentar que las emociones son *eudemonistas*, en otras palabras, que hacen referencia al florecimiento personal. Al usar el concepto griego de eudaimonia, Nussbaum retoma la importancia del objeto, así como lo que significa para la persona “vivir bien”. Las emociones tienen que ver con lo que la persona valora; por lo tanto, la idea de eudaimonia es primordial en el pensamiento de Nussbaum y se retoma en diferentes puntos de su obra.

La autora utiliza estos argumentos para poder tomar en cuenta las emociones como juicios de valor, y añade que cada una debe ser estudiada en su particularidad para establecer su racionalidad. En *El ocultamiento de lo humano*, como lo señala Lydia Palop, Nussbaum hace una distinción de las emociones que sí pueden ser usadas para el razonamiento ético y cuáles no. Las emociones que no pueden ser usadas como base para una política pública serían los celos y la repugnancia:

Los primeros porque se configuran sobre la idea de que uno tiene derecho a controlar los actos de otra persona y la repugnancia porque ha sido utilizada a lo largo de la historia para excluir y marginar a grupos o personas que llegan a encarnar el temor y el aborrecimiento del grupo dominante respecto de su propia animalidad” y mortalidad (Palop, 2011, p.103).

Así mismo, Nussbaum rechaza la vergüenza como forma de hacer justicia, pero entiende a la compasión como una “emoción propiamente social y, por tanto, muy valiosa para cuestiones de justicia” (Palop, 2011, p. 43), por ello, esta emoción será explicada más a detalle a continuación.

La compasión

Como se ha visto anteriormente, Martha Nussbaum explica que las emociones son juicios de valor, pero en el capítulo seis de *Upheavals of thought*, se pregunta



La Revista Estudios es editada por la [Universidad de Costa Rica](http://www.ucr.ac.cr) y se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Costa Rica](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/cr/). Para más información envíe un mensaje a revistaestudios.eeg@ucr.ac.cr.

sobre “¿qué contribuciones positivas hacen las emociones a la deliberación ética, tanto en lo público como en lo personal?” (Nussbaum, 2008, p. 298). En capítulos anteriores del libro, se habla sobre cómo las emociones soportan la habilidad de los niños para tomar decisiones, además, se sugiere una relación entre la salud emocional y el punto de vista ético que enfatiza la imaginación, reciprocidad, flexibilidad y piedad. Sin embargo, en este punto se pregunta por qué el orden social debería cultivar también las emociones en lugar de simplemente crear un sistema de reglas e instituciones que las soporten. De entre todas las emociones, Nussbaum señala que la compasión posee un papel privilegiado para la deliberación ética, y por lo tanto “su estudio resulta de importancia para una propuesta de una teoría de la justicia” (Palop, 2011, p.105). Para Nussbaum, la compasión es la “emoción que más frecuentemente se ve aprobada en la tradición y que se toma para proveer una buena fundación para la deliberación racional y la acción apropiada, tanto en lo público como en lo privado (Nussbaum, 2008, p.299) y para su estudio sigue los análisis sobre la estructura de la compasión de Aristóteles, Adam Smith y Rousseau.

Existen algunos sentimientos que pueden ser confundidos con la compasión, como la empatía y la simpatía. Entonces es necesario hacer notar sus diferencias para poder distinguir las de la compasión, por lo tanto, Nussbaum (2008) define la empatía como “simplemente una reconstrucción imaginativa de la experiencia de otra persona ya sea que esa experiencia sea feliz o triste, placentera o dolorosa o neutral” (p. 302) La simpatía en muchos textos se usa como un equivalente de compasión, la única diferencia entre ambos términos podría ser que “la simpatía, al igual que la compasión, incluye un juicio en el cual la aflicción de otra persona es mala” (p. 302).



La compasión y otras emociones

Nussbaum hace una comparación y estudia otras emociones junto a la compasión como la empatía, así como emociones negativas que impiden su desarrollo. A continuación, se hará un repaso breve de algunas de ellas.

Como ya se había mencionado, la empatía hace referencia a la “reconstrucción imaginativa de la experiencia de otra persona”, pero en este punto, Nussbaum se pregunta sobre cómo es que interactúa la empatía con la compasión. Si bien, ambas son distintas, porque, por ejemplo, se puede sentir empatía con experiencias placenteras, mientras que la compasión se relaciona con sucesos negativos, y aunque la empatía “no es claramente necesaria para la compasión, es una ruta prominente para ella” (Nussbaum, 2008, p. 322). Así que ambas son necesarias, porque “sin un intento de empatía, estaríamos menos propensos a tener una forma de compasión apropiada, o de tomar algunas acciones que puedan estar asociadas con esta emoción” (p. 322)

Por otro lado, existen emociones que impiden la compasión: la pena, la envidia y el disgusto. Nussbaum se centra en juicio eudemonista para mostrar cómo el movimiento de imaginación que lleva a la compasión puede estar bloqueado de distintas maneras. Siguiendo el argumento de Rousseau, las distinciones sociales de clase y rango, donde también entra la raza y el género, dificultan a las personas ver sus propias posibilidades en el sufrimiento de otros. Estas diferencias se harán presentes en un sistema que prime el individualismo y la jerarquía, y, por lo tanto, las instituciones sociales construyen la forma que tomará la compasión (Nussbaum 2008). Por eso, se encuentra la envidia como una primera forma de impedir la compasión, donde una persona no puede tolerar que otra tenga lo que él no. La pena está presente al reconocernos diferentes de los



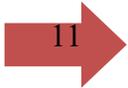
demás, y, cercano a la pena, se encuentra el disgusto, que lleva a tener una distancia entre la parte más humana y la animal. La intolerancia hacia la humanidad en uno mismo, junto con la pena, la envidia y el disgusto, llevan hacia la misoginia, racismo y otros prejuicios que comparten la misma lógica. Nussbaum concluye entonces que “pareciera entonces que un reto central para una sociedad que quiere enseñar la compasión es combatir los mecanismos hipertróficos de estas versiones de pena y disgusto” (Nussbaum, 2008, p. 350).

La compasión y las instituciones

Nussbaum plantea en el capítulo 8 de *Upheavals of thought*, un análisis de la compasión en la vida pública, deja de lado los aspectos personales de la compasión y se concentra en su conexión con la estructura política del estado que es democrático y liberal. Resulta relevante para este trabajo abordar la compasión en su estructura política, ya que más adelante se abordarán las emociones en el ámbito laboral donde la empresa constituye una de las instituciones sociales más influyentes de nuestros tiempos.

Para Nussbaum, que retoma la idea de liberalismo político de Rawls¹, las personas deben confiar en individuos que se muestren compasivos para “mantener las ideas esenciales de la política vivas y frente a nuestros ojos. Los sistemas políticos son humanos y solamente son buenos si están vivos en una forma humana” (Nussbaum, 2008, p.404). Por lo tanto, las instituciones deben buscar que sus individuos tomen decisiones propias, que cuestionen, que sientan y que busquen una vida buena; no solamente que se dediquen a cumplir reglas. Es así que la relación entre la compasión y las instituciones debe ser bilateral: “individuos compasivos construyen instituciones que encarnan lo que ellos





imaginan; y las instituciones, de regreso, influyen en el desarrollo de la compasión en los individuos” (p.405).

A continuación, se describe la lista actualizada² de las capacidades centrales para el funcionamiento humano. El primero hace referencia a la vida, no morir prematuramente o una vida que no valga la pena vivirse. En segundo lugar, se encuentra la salud corporal, en donde también se incluye la salud reproductiva. El tercero establece la integridad corporal donde se toma en cuenta la seguridad ante el asalto sexual, el abuso sexual y la violencia doméstica. El cuarto y quinto incluyen la vinculación con los sentidos y emociones, respectivamente; se busca garantizar el desarrollo emocional. También se menciona la razón práctica, el ser capaz de plasmar una concepción del bien y la afiliación, la capacidad de vivir con y hacia otros, así como poseer las bases sociales del respeto a sí mismo. En las siguientes capacidades se encuentra la capacidad de vivir con respeto hacia la naturaleza, de disfrutar actividades recreativas y el control del propio entorno, tanto del político (poder participar activamente) y del material (ser capaz de tener propiedad). Una vez planteadas estas capacidades, lo que el gobierno debe pretender brindar no es el bien en sí, sino la base social de estas capacidades.

La capacidad de las emociones está dada dentro de las capacidades centrales básicas, por lo cual, se debe garantizar el mínimo social para que las personas puedan desarrollar y experimentar emociones, mediante al apoyo de asociaciones humanistas que sean cruciales para su desarrollo. De igual manera, Nussbaum propone que también la educación pública debe cultivar la habilidad de imaginar la experiencia de los otros y de participar en su sufrimiento, para el desarrollo de la compasión, principalmente, de modo que desde la infancia se vayan desarrollando tales actitudes.



La educación de las emociones.

Victoria Camps en su libro *El gobierno de las emociones*, menciona que “el individuo tiende a escapar de la norma si no la convertido en parte de sí mismo, si no llega a habituarse a ella porque la siente como la forma adecuada” (Camps, 2011, 16), por lo tanto se puede llegar a la conclusión de que los sentimientos son parte esencial del carácter moral, y esta afirmación aplica al trabajador en cuanto agente moral. “Una persona con carácter o sensibilidad moral reacciona afectivamente ante las inmoralidades y la vulneración de las reglas morales básicas” (Camps, 2011, p.17), es por eso que resulta de gran valor el manejo de las emociones para la toma de decisiones éticas. Esta afirmación es válida tanto para la vida personal como laboral del individuo. Una persona debe sentir repulsión, asco, aversión hacia los actos moralmente incorrectos; por el contrario, debe sentir amor, amabilidad, atracción hacia la acción buena. La educación emocional y moral hacen a la persona más sensible a su entorno, y como parte del entorno también se encuentra el contexto laboral. En el marco de este artículo se trata de las emociones en el lugar de trabajo, pues se reconoce que el trabajo es algo constituyente a la vida humana.

La persona que no posee esta educación moral, “no ha incorporado a su ser la diferencia que existe entre el bien y el mal” (Camps, 2011, p. 17). Pero es importante recalcar lo que ya había planteado Nussbaum al evidenciar que las emociones por sí solas no razonan, deben estar siempre acompañadas del razonamiento práctico hacia una toma de decisiones ética. En este sentido, este artículo defiende la idea de que las emociones van ancladas a la razón. No basta solo razonar acerca de lo que es bueno o debido de hacer, sino que también hay que quererlo.



En este sentido, la filosofía debe ser una terapia para el ser humano y sus problemas, una ayuda frente a un mundo cada vez más complejo, violento y sumido en el individualismo. Aunque las organizaciones pueden presentar particularidades que difieren de la vida pública, también es posible identificar en el carácter organizacional el tipo de cultura que se promueve en ella. Así lo da a entender Martha Nussbaum, y por eso propone en sus teorías maneras de hacer la vida humana más justa y buena. Por eso, acentúa en sus escritos una inteligencia de las emociones al referirse a creencias o juicios que hacen que las personas se impliquen en el mundo de cierta forma (Pinedo-Cantillo y Yanes, 2017). De aquí la importancia de educar, desde la filosofía, en las emociones hacia una sociedad más justa, puesto que si las personas no tuvieran un repertorio emocional, difícilmente se podrían valorar las acciones de otras personas y las propias desde una perspectiva del daño a la dignidad, “bajo la creencia de que hay acciones inaceptables, despreciables o crueles que no deberían ocurrir porque degradan al ser humano” (Pinedo-Cantillo y Yañes, 2017, p.123). Por ello, aunque en la vida pública se proyecten situaciones en donde el atropellamiento a la dignidad humana es recurrente, en el ambiente laboral también suelen ocurrir este tipo de escenarios.

Como se había mencionado anteriormente, la compasión posee un papel privilegiado para la deliberación ética, puesto que va asociado directamente con la idea de justicia y de florecimiento humano. Esto es válido también para la vida en las organizaciones, pues educar en la compasión es apostar por una sociedad más justa y humana:

La compasión es una emoción con alto contenido ético, idea que ya encontramos en los moralistas británicos y también en Schopenhauer, que afirma la existencia humana como un padecer, como un sufrimiento ineludible que nos impulsa a compadecernos de los demás seres humanos, vistos como compañeros de camino amenazados por esa irrefrenable voluntad que subyace en todo lo que existe. (Pinedo-Cantillo y Yañes, 2017, p.121).



Nussbaum argumenta en su libro *Upheavals of thought*, que las artes y la literatura son herramientas que ayudan a una mejor comprensión de las emociones, ya que las artes, “al nutrir la habilidad de apreciar la finitud humana con placer, ayuda a la personalidad en su lucha con la ambivalencia e impotencia” (Nussbaum, 2008, p.351).

La autora pone como ejemplo las tragedias clásicas griegas como narrativas en las cuales podemos desarrollar la compasión porque se pueden ver que “este trabajo promueve la compasión en la audiencia al invitar a la empatía y juicios de posibilidades similares” (Nussbaum, 2008, p.351). En las tragedias se muestra el sufrimiento y la calamidad que sucede a los protagonistas, y ante las cuales el lector se puede sentir fácilmente identificado porque “las tragedias promueven la preocupación por alguien diferente a nosotros mismos, a través de los recursos de la poesía y del drama” (Nussbaum, 2008, p. 352). Al usar recursos literarios, el lector siente más empatía con lo que está leyendo ya que su entendimiento resulta mejor, al ligar la imaginación con las historias en cuestión, aún cuando estas puedan parecer distantes. Si bien las organizaciones llevan a cabo esfuerzos para promover un comportamiento ético en sus colaboradores, se propone la posibilidad de favorecer una educación de las emociones para lograr el proceder ético con vías alternas como lo ofrecen las artes y las humanidades, en lugar de moralizar.

A pesar de que como menciona Nussbaum, las tragedias no son en sí eudemonistas, son medios para promover la “extensión del juicio eudemonista”. Los escritores y artistas tienen la capacidad de retratar el placer de “contemplar nuestra mortalidad y nuestra vulnerabilidad en los peores desastres de la vida” (Nussbaum, 2008, p. 352). Las personas se vuelven más sensibles a las necesidades de los demás y, por lo tanto, sus emociones también influyen en las



decisiones éticas que tomen. Para cerrar, retoma la idea de Nietzsche al argumentar que esta experiencia (las artes) ayuda a las personas a “abrazar su propia vida”, y al igual que Sófocles, Nussbaum propone que las artes ayudan a “abrazar la idea de la vida de los otros”.

La capacidad de las emociones en el ámbito laboral, una aproximación práctica

Dejando de lado los aportes de Martha Nussbaum en el tema de las emociones, ahora se hará una recapitulación de los principales estudios y análisis que se han llevado a cabo en las emociones y el ámbito laboral. En otras palabras, una vez que se conoce la parte teórica de las emociones, se procederá a analizar desde el punto de vista práctico en el mundo laboral y empresarial.

Yotam Lurie (2014) propone que se deben humanizar los negocios a través de las emociones para comprender qué rol juegan las emociones en la ética empresarial, por lo tanto, en el ámbito laboral se deben integrar una amplia gama de emociones ante asuntos de toma de decisiones. Las emociones resultan de gran importancia a la hora de tomar decisiones de carácter ético dentro de las organizaciones, pero debe mantenerse un balance con la parte racional. Por eso, el éxito gerencial implica mantener ese balance, en donde se reconozca la calidad humana al tomar decisiones que estén acompañadas de emociones, aunque no únicamente de ellas (Lurie, 2004).

La ética de la virtud identifica la relación entre las virtudes y algunas sensibilidades morales, como la amabilidad y la compasión, que implícitamente son la razón para que una persona actúe de cierto modo. Por lo tanto, una persona muestra una toma de decisiones menos inhumana cuando es menos compasivo. Las



emociones influye en la toma de decisiones, según el análisis de Lurie, de tres maneras. Primero, las emociones permiten una visión más particular y con mayor atención al detalle, por lo cual son extremadamente sensibles al contexto personal. Segundo, las emociones son esenciales para las personas como evaluadores de situaciones. Por último, las emociones son condiciones afectivas que permiten a las personas experimentar una actitud de interés y cuidado sobre otros (Lurie, 2004). Dado que no se puede prescindir de las emociones, ya que éstas siempre estarán presentes en la toma de decisiones, se debe educar o promover en la organización su uso para alcanzar decisiones más humanas.

Como lo menciona Joseph McManus, los fallos éticos en las organizaciones siguen siendo un gran problema, dado que en el contexto organizacional se mantienen normas de cultura dominantes que afectan o limitan las experiencias emocionales de sus empleados. La mayoría de las organizaciones imponen normas que desfavorecen la experiencia y la expresión de emociones mientras se está en el trabajo. Esta dinámica inhabilita la habilidad individual de las personas de generar intuiciones morales y razonar sobre las decisiones éticas a las que se enfrentan (McManus, 2019). Con el paso del tiempo, y adaptados a estas reglas, los individuos fallan al reconocer y expresar emociones. Por ello, cualquier decisión que se tome en la organización y que sea de contenido ético está influida por las emociones, así que, resulta de gran importancia que las organizaciones dirijan esfuerzos hacia la capacitación de las emociones de sus empleados, tanto para su expresión como para su reconocimiento.

Aprender a través de las emociones permite a las personas entender mejor su propio marco de referencia y desarrollar una visión más amplia de lo que sucede a su alrededor. En la industria y las organizaciones, usualmente se ven las emociones como un tabú, donde todo debe ser racional:



La posibilidad de una cultura transformada se pierde a partir de una aseveración incuestionable de racionalidad económica y de *manzanas podridas*, que dejan empleados que se defienden a sí mismos y viven con miedo de actuar de una forma que los pueda identificar como *malos* (Fichter, 2018, p.79).

Las empresas se rigen por medio de estructuras incuestionables y modelos de toma de decisiones que poco dejan al criterio personal, es por eso que los empleados discrepan entre los estándares éticos de la organización y situaciones éticas prácticas. Es importante recalcar que las decisiones éticas individuales están delimitadas de igual forma por normas sociales más amplias, como el individualismo y el sistema capitalista.

¿Pero en realidad importa las emociones y el comportamiento ético en las organizaciones hoy en día? Un reciente estudio realizado por Chen y Nakazawa (2017) demuestra la importancia y necesidad de examinar las emociones en el contexto organizacional, ya que poco se ha dedicado a estudiar las emociones en el trabajo. Los autores hacen evidente que la confianza es la emoción más prevalente en las organizaciones; además, el miedo y la tristeza fueron identificados como factores que se vinculan a la posición en la organización (Chen y Nakazawa, 2017). Concluyen que las emociones personales sí tienen un efecto en el contexto organizacional. De igual forma, escándalos en las empresas relacionados con abuso de poder, corrupción, malas prácticas bancarias y encubrimiento de abusos, están relacionados a “fallas éticas y más específicamente, a una ausencia de emociones morales en los procesos individuales y colectivos de toma de decisiones” (Lindebaum, Geddes y Gabriel, 2017, p. 646). La falta de compasión está ligada a casos en donde las empresas fallan en preocuparse por sus empleados, y en ese mismo tenor, los problemas éticos ocurren cada vez más en las organizaciones a pesar de que existen normas y algunas poseen comités y departamentos exclusivos para solucionar este tipo de



cuestiones. Para Lindebaum et al. (2017) puede ser difícil para la persona aprender de errores morales, debido a que el sentimiento de culpa se conecta con la pena y la sensación de fallo en uno mismo. Así mismo, firman que la principal función de la pena es evocar en el individuo el juicio moral, es decir, “iluminar su evaluación de lo que está bien y lo que está mal” (Lindebaum et al., 2017, p. 652). Las personas deben tomar decisiones éticas basadas en sus propios criterios, los cuales deben desarrollar a medida que conocen lo que está bien y lo que no, ya que a menudo tienen problemas para identificar “qué es lo correcto”, y, por lo tanto, el proceso de toma de decisiones se ve determinado por diversos factores, que van desde los personales hasta los organizacionales.

En las organizaciones, es el departamento de Recursos Humanos el que específicamente se encarga de buscar el bienestar de los empleados, por lo cual aquí recaen la mayor parte de las decisiones éticas organizacionales. A pesar de que en la organización todos deben actuar conforme a un código de ética, son los empleados de RH los que a menudo deben enfrentar dilemas éticos, entre los cuales está cuestionar incluso las mismas decisiones éticas de la compañía. En dichos cuestionamientos se ven implicados diversos intereses que entran en juego entre los empleados y la compañía. Existe un componente emocional en el trabajo que resulta de esa “actuación” cuando la exhibición emocional requerida es diferente a lo que el empleado siente en verdad, derivado de la intención de las organizaciones para controlar normativa y éticamente a sus empleados. Estas reglas emocionales “prescritas” buscan “colonizar las almas de los empleados” en virtud de obtener algún beneficio de negocios (Linehan y O’Brien, 2017, p.766). Citando a Gaudine y Thorne (2001), estos autores recomiendan que las organizaciones que están “preocupadas por la ética deben promover en sus empleados que exploren sus respuestas emocionales para que puedan provocar el reconocimiento de un dilema ético en el lugar de trabajo” (citado en Linehan Y



O'brien, 2017). Las emociones juegan un papel importante para detectar que algo no está bien y poder tomar decisiones éticas; más allá de las reglas de la organización, el individuo posee la capacidad de sentir y razonar por cuenta propia, lo cual lo convierte en un agente emocional y debe estar preparado para enfrentar ese tipo de retos. En la práctica, las decisiones éticas no son de naturaleza rígida, a diferencia de las normativas de las empresas. De igual forma, el liderazgo ético que muestran los gerentes y directivos tiene un efecto directo y positivo en el compromiso y la identificación organizacional (Demirtas, Hannah, Gok y Capar, 2017). Dichos autores también mencionan que las estrategias de regulación de las emociones en el trabajo refuerzan la relación entre el liderazgo ético y el trabajo significativo.

Las emociones, por el contrario, pueden incidir en la toma de decisiones de manera negativa en la empresa y en la justificación de conductas desviadas, al creer los empleados que sus condiciones específicas son causa suficiente para dichas conductas. Eso no implica que la persona crea que su acción es correcta, pero esa justificación le permite defender su decisión en una situación específica. Las emociones negativas como la pena, el disgusto y la envidia, que Nussbaum también menciona como contrarias a la compasión, pueden llevar a los empleados a actuar de forma negativa dentro de las organizaciones. Estas conductas afectan de manera perjudicial al desempeño y al clima organizacional de las empresas, por lo cual deben ser atendidas para evitar que se conviertan en problemas más serios. Algunos autores demuestran que los maltratos activos y pasivos en el lugar de trabajo, también afecta de forma negativa las emociones en los empleados (Abubakar, Yazdian y Behraves, 2018), las cuales, como ya se ha observado, conllevan a tomas de decisiones éticamente negativas. Por su parte, Eissa, Lester y Gupta (2019) argumentan que las emociones negativas y el estrés inciden en un comportamiento laboral contraproducente, debido a que la desviación



interpersonal subordinada provoca emociones negativas en el supervisor, lo que luego los lleva a involucrarse en un control abusivo (Eissa et al., 2019). Las emociones negativas afectan las decisiones que se toman en las empresas en diferentes niveles organizacionales y diversas tareas.

Se espera que en una organización los trabajadores actúen todos de manera ética y en concordancia con los valores universales, esto mejora el clima laboral y ayuda a que los empleados no influyan en las emociones negativas hacia sus compañeros de trabajo; “los problemas se hacen notar cuando los empleados comparan su ética con la de sus compañeros y perciben que ellos son más éticos que sus compañeros” (Quade, Greenbaum y Marwitz, 2019, p. 568), lo cual lleva a deducir que existen diferencias éticas entre los trabajadores. Las causas de tales diferencias son, en muchas ocasiones, ajenas a la organización, pero es a la organización a quien afecta este problema. Un estudio realizado por Christie, Jordan, P. J. y Troth (2015) demuestra que las percepciones de la capacidad, benevolencia e integridad de los demás están fuerte y positivamente asociadas con la confianza (Christie, Jordan et al., 2015). Dicha confianza se combina con la percepción de los demás y la inteligencia emocional del individuo, y está fuertemente ligada a la percepción de integridad de otros individuos dentro de la organización. Por lo tanto, se debe procurar que todos los implicados en la organización, sin importar la jerarquía o la función que desempeñen, sean capaces de discernir de forma ética y tener buen manejo de sus emociones para que estas no se transformen en emociones negativas. Las situaciones en el trabajo que son moralmente relevantes desencadenan emociones y valores morales en los empleados (Ford, Agosta, Huang y Choe, 2018). En este contexto, dichas experiencias crean un contexto de aprendizaje dentro de la organización, al entrenar a las personas en comportamientos racionales posibles cuando esas



acciones vuelvan a suceder, por lo cual estarán a la expectativa de sucesos similares.

¿Pero qué se está haciendo actualmente en las organizaciones para solucionar los problemas de índole ética en sus trabajadores? ¿De qué forma se puede educar en la ética empresarial de la mano de las emociones? Algunos autores son optimistas y creen que tomar un curso de ética empresarial automáticamente aumentará el valor moral; otros, por el contrario, creen que la situación es más complicada y que, a pesar de que el “valor moral es el eje de la educación ética, ésta no se desarrollará simplemente con un curso” (Comer y Schwartz, 2017, p. 704). Esos mismos autores consideran que, por ejemplo, mostrar a los estudiantes casos éticos que tengan un alto contenido emocional harán que el aprendizaje sea mejor. En dicho análisis, encuentran que las personas que estudiaron casos que contenían material emocional, analizaban de forma más efectiva un segundo caso y producían decisiones más éticas que aquellos que no leían casos con contenido emocional. Usar situaciones de ficción donde los trabajadores deban usar su imaginación para encontrar una solución a un problema ético, ha resultado tener gran eficacia a la hora de formar decisiones morales, ya que como también lo menciona Martha Nussbaum, “la ficción nos acerca a personas y situaciones que de otro modo no podríamos conocer” (citado en Comer y Schwartz, 2017, p. 704).

Al aumentar la imaginación del empleado, se crea compasión y empatía hacia situaciones desfavorables, y por lo tanto mejora la toma de decisiones éticas. Las emociones también están relacionadas con el aprendizaje en el lugar de trabajo, ya que las emociones negativas o el sufrimiento pueden bloquear el aprendizaje de los empleados. A estos casos de estudio también se les puede incluir otros factores de análisis como la clase, raza y género (Benozzo y Colley, 2012)



Adicional a lo anterior, diversos estudios demuestran cómo el manejo de emociones tiene consecuencias positivas en diversos ámbitos de la empresa, no únicamente en la toma de decisiones éticas. Hazelton menciona que “las emociones positivas pueden beneficiar la salud física, el bienestar mental y la capacidad de prosperar, la creatividad, la capacidad de recuperación, el estado de ánimo de los demás, los recuerdos positivos y las relaciones” (Hazelton, 2014), de igual forma, pueden ayudar a mejorar la cultura organizacional y el rendimiento en general. Así mismo, argumenta que “se necesitan alrededor de tres emociones positivas para equilibrar cada emoción negativa y muestra que las emociones positivas pueden ser estimuladas mediante la vivencia de nuevas experiencias y mediante actos de bondad y gratitud” (Hazelton, 2014).

Por otro lado, la inteligencia emocional está tomando importancia en la vida empresarial y es usado como método para aumentar la eficiencia y el rendimiento de los empleados en el lugar de trabajo. Las empresas se han dado cuenta de que es necesario atender y brindar herramientas para la inteligencia emocional de sus equipos de trabajo, dado que se necesita más que destreza técnica y conocimiento teórico para tomar decisiones (Appolus, Niemand y Karodia, 2016). Entre los beneficios que las investigaciones demuestran sobre trabajar las emociones positivas en los empleados, se encuentran que dichas emociones permiten a un individuo ampliar sus patrones de pensamiento y actuación, que a su vez construyen los recursos personales de afrontamiento, ya sean intelectuales, físicos, sociales o psicológicos, mediante la creación de ideas, acciones o relaciones sociales novedosas (Gupta y Davalina, 2015).

Gupta y Devalina (2015) establecen que las emociones también se asocian con el liderazgo organizacional. En dicho análisis, refieren que las emociones positivas fomentan la innovación y creatividad, lo cual se traduce en prácticas empresariales



sostenibles, que desarrollan “estilos de liderazgo auténticos y carismáticos”. También se ha demostrado que la capacidad de toma de decisiones de personas que muestran un nivel de inteligencia emocional alto es mejor, ya que la percepción de las emociones propias es un buen “predictor del liderazgo transformacional” de los empleados o supervisores (Basu, 2017). Para reforzar esta idea, algunos autores explican también que las emociones juegan un papel importante en el aprendizaje y práctica de liderazgo, que se ve reflejado también en mejoras en el rendimiento de las empresas (Huxtable-Thomas, Hannon y Thomas, 2016).

Algunos autores argumentan que la inteligencia emocional es un elemento central para la armonía en el lugar de trabajo. Eketu y Ayondo proponen la teoría del capital emocional para desarrollar los activos emocionales de los individuos y de las organizaciones (Eketu y Ayondu, 2017). Estos autores también mencionan que las emociones en el lugar de trabajo ocurren en la parte abstracta de las personas, por lo tanto, para su investigación se requiere analizar datos de la vida de las personas y estudiar fundamentos teóricos, éticos y filosóficos para poder llegar a descubrimientos relevantes.

Tras haber hecho explícita la relación existente entre la inteligencia emocional y el ámbito laboral, es necesario profundizar en lo que en este artículo se entiende por el primer concepto. En un estudio realizado por Hyun, se demuestra que “la inteligencia emocional juega un papel parcialmente significativo en el desempeño del trabajo de las emociones” (Hyun, 2013) debido a que en sus resultados encuentra que la conciencia emocional y el manejo de la auto-emoción son variables relacionadas con el desempeño del trabajo de las emociones.



Tabla. Análisis del contenido en textos académicos (libros y artículos) que abordan las emociones como concepto y las emociones aplicadas al ámbito laboral

	Forma de relación	Concepto	
Emociones	<i>Una forma de</i>	Compasión (padecer con el otro) Empatía (imaginar la experiencia de la otra persona + o -) Simpatía (asume que la aflicción del otro es mala)	
	<i>Se vincula a:</i>	Pasiones Sentimientos Juicio de valor (cosas/personas)	
	<i>Es influida por:</i>	Movimiento (sin razón)	
	<i>Difiere de:</i>	Creencias, valores (o importancia) Apetitos del cuerpo (hambre, sed)	
	<i>Se complementa con:</i>	Estados de ánimo (irritación, depresión) Razón práctica	
	<i>Forma parte de:</i>	Capacidades centrales	
	<i>Negativas:</i>	Florecimiento humano Celos repugnancia vergüenza	
	La educación de las emociones	<i>Genera:</i>	En actos moralmente malos: Repulsión asco aversión En actos moralmente buenos: amor, amabilidad, atracción
		<i>Ayuda a:</i>	Valorar las acciones propias Valorar las acciones de los otros
	Compasión	<i>Limitada por:</i>	La pena, la envidia y el disgusto Segmentación por clase social, raza género etc. y prejuicios (dificulta ver a la persona en sufrimiento)
Emociones y entorno laboral	<i>Se une a:</i>	La parte racional de los negocios	
	<i>Ayuda a:</i>	Detectar cuando las cosas no se están haciendo bien Evaluar situaciones dilemáticas Tomar decisiones éticas en la organización Construir una visión del contexto personal del empleado Cuidar de los otros en el ambiente de trabajo	
	<i>Se ven limitadas</i>	En el entorno laboral por la aplicación y adaptación a normativas rígidas de la empresa	
	<i>Se eliminan Su ausencia</i>	Por buscar la racionalidad económica Se asocia con abusos de poder, corrupción y malas	



	prácticas. Falta de interés por los empleados
<i>la falta de educación en ellas</i>	Hace que los empleados tomen decisiones incorrectas
<i>Para formarlas</i>	Se generan emociones negativas como la pena el disgusto o la envidia que luego unido al estrés laboral generan comportamientos contraproducentes en el ámbito de trabajo. Se propone que la empresa integre en sus estrategias de capacitación de personal la posibilidad de desarrollarlas a través de la literatura y el arte. La reflexión literaria y la apreciación artística son formas de educar la emocionalidad humana. Plantear situaciones ficticias (casos) en donde el componente emocional sea un criterio a considerar al tomar decisiones
<i>Genera beneficios</i>	en los trabajadores, como incrementar su capacidad de aprender, así como incrementar la salud física, emocional y mental, y otros valores como la creatividad, resiliencia e innovación.

Fuente: elaboración propia

Conclusión: Emociones para una organización más humana

Las organizaciones deben promover en sus empleados un amplio abanico de emociones morales para que puedan ser educados en la toma de decisiones éticas, que entiendan los dilemas morales y puedan aprender de los errores que cometen. A menudo, las reglas impuestas por las mismas empresas, el clima laboral, las decisiones enfocadas en resultados y que se traducen en beneficios para las compañías, van moldeando los valores y emociones de los empleados hacia lo que se cree es mejor para la compañía.



Sin embargo, en este proceso muchas veces se va perdiendo la autonomía emocional y la propia capacidad para tomar decisiones que poseen los individuos. Algunos estudios proponen incluso que dentro de áreas comerciales y administrativas se dé primordial importancia al desarrollo “emocional y espiritual” de los trabajadores, de modo que su desempeño y comportamiento esté alineado con los objetivos de la empresa y que tanto empleados como clientes se encuentren más satisfechos (Chawla, 2016). Es por eso que se deben atender las necesidades de los empleados en el lugar de trabajo, así como sus preocupaciones y sentimientos, ya que de esta forma mejorará la moral de los trabajadores y se sentirán más satisfechos, de igual manera, “si los empleados no están completamente satisfechos con su empleo, pueden sucumbir a las actitudes y emociones negativas que influyen en otros dentro de la organización” (Landis, Vick y Novo, 2015), por lo cual se debe atender desde la directiva este tipo de necesidades.

Se cree, que al imponer códigos de ética los empleados actuarán siempre conforme a ellos, cuando no siempre es así. Incluso cuando el empleado sabe diferencia entre los actos moralmente buenos y malos, decide actuar de forma negativa cuando sus intereses o los de sus compañeros se contraponen a los de la empresa. Los individuos deben ser en todo momento, libres e independientes de sus propias emociones y decisiones. Para que la gestión de talento y trabajo emocional sea efectiva, se requiere que la organización proporcione tiempo, recursos y apoyo a las iniciativas y a las personas responsables (directores, gerentes) del entrenamiento formal para ayudar a manejar las emociones en el lugar de trabajo, pues “se requiere una cultura de atención y apoyo”(Bratton y Waton, 2018).



Martha Nussbaum propone la compasión como medio para la toma de decisiones éticas, por lo cual se deben promover prácticas dentro de la organización que incentiven el lado emocional de los empleados hacia un punto de vista más compasivo y justo, en lugar de censurar o limitar la importancia de las emociones en la toma de decisiones. Como se había mencionado anteriormente, entrenar a los empleados en cursos de ética empresarial mediante cursos que primen casos de ficción contribuye a que los estudiantes tengan una habilidad para concebir una variedad de posibilidades y promuevan una conducta moral (Corner y Schwartz, 2017). Se pretende que los empleados puedan desarrollar habilidades que les permitan facilitar la expresión de sus sentimientos morales, como la compasión, y puedan mejorar el proceso de toma de decisiones éticas, mediante casos que los preparen para los problemas que puedan presentarse en un futuro. Se supone que los casos que apliquen específicamente a la empresa en cuestión serán de mayor efectividad; sin embargo, no hay que olvidar que en la actualidad los empleados poseen un amplio historial de puestos y organizaciones en las cuales han participado, por lo que la variedad en los casos expuestos también será de gran ayuda.

Dentro del contexto organizacional, los empleados suelen desarrollarse en muchos aspectos, tanto profesionales como personales, y todo eso influye en el tipo de personas que son, cómo se perciben a sí mismos y a los demás, así como el tipo de decisiones que toman. Si las organizaciones buscan que la ética entre dentro de sus objetivos o valores principales, sus prácticas, normas y reglas también deben estar orientadas a hacerlo. Como se ha visto, las emociones juegan un papel importante en la toma de decisiones éticas, por lo tanto, de debe promover que los empleados puedan desarrollar un amplio abanico de emociones, sobre todo las emociones morales como la compasión y la empatía.



Ya se ha demostrado en la investigación el impacto de las emociones sobre la toma de decisiones y la importancia de los casos de negocio con implicaciones éticas y emocionales como parte de la capacitación al personal para educar en las emociones. Pero retomando lo que menciona Nussbaum sobre acercarse a la literatura y las artes, una forma que las organizaciones tienen para una educación más humanista, sería promover en sus empleados la literatura y las artes. Las posibilidades para educar en las emociones a través de la mitología, la tragedia griega, o la novela, así como otras expresiones de las bellas artes, son muy amplias y dan espacio para la reflexión y la discusión de las decisiones en donde se abordan dilemas éticos. Para las organizaciones, el bienestar y desarrollo de sus empleados debe ser tan importante como alcanzar las metas económicas. Por ello, promover en los empleados la lectura de obras clásicas que les permitan conocer y empatizar con diversas historias, desarrollará en ellos la compasión que argumenta Nussbaum. La contemplación de las artes los hará más sensibles hacia sus propios sentimientos, de modo que puedan reconocerlos cuando deban tomar decisiones éticas. Cada organización deberá evaluar de qué forma sus políticas se ajustan a estas actividades, pero es importante recordar que estas prácticas deben ser parte esencial de las empresas y de lo que aspiran a alcanzar, de modo que los empleados lo vean como algo a lo que pueden adherirse fácilmente dentro y fuera de la empresa.

Como limitantes de este artículo, se tiene el hecho de haber realizado una aproximación teórica al tema de las emociones de la vida laboral; por lo tanto, queda la tarea de evaluar estrategias para el desarrollo de la capacidad de las emociones en el contexto laboral y diseñar escalas de medición para estudiar como la emocionalidad afecta positiva o negativamente la toma de decisiones en la vida organizacional. Finalmente, gracias a este recorrido teórico ha sido posible proporcionar algunas orientaciones sólidas para que tanto consultores como



investigadores incorporan el tema humanístico de las emociones al contexto organizacional.

Notas

1. El liberalismo político es un concepto que toma de Rawls hacia su propio punto de vista, donde lo describe como una concepción política que pretende ganar un consenso entre los ciudadanos de diferentes clases, respetando los espacios en los que ellos elaboran y buscan sus diferentes concepciones de lo que es bueno. (Nuddbaum, Upheavals of thought: the intelligence of emotions, 2008, p.401)
2. Propuesta en Las mujeres y el desarrollo humano (2002), que refleja cambios resultado de la discusión de la autora con gente en la India.

Referencias

- Abubakar, A.M., Yazdian, T.F. y Behraves, E. (2018). A riposte to A riposte to ostracism and tolerance to workplace incivility: A generational perspective. *Personnel Review* (47), 441-457.
- Appolus, O., Niemand, L., & Karodia, A. M. (2016). An evaluation of the impact of emotional intelligence on team effectiveness among IT professionals at bytes systems integration (South Africa). *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review* (5), 79-127
- Aristóteles. (2011). *Ética Nicomáquea*. Madrid: Gredos.
- Basu, R. (2017). The role of emotional intelligence in the decision making process of correlational officers, of the West Bengal correctional services. *Journal of Services Research* (16), 67-78.
- Benozzo, A., y Colley, H. (2012). Emotion and learning in the workplace: Critical perspectives. *Journal of Workplace Learning*, 24(5), 304-316.
- Bratton, J., & Waton, S. (2018). Talent management, emotional labour and the role of line managers in the scottish hospitality industry. . *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(1), 57-68
- Camps, V. (2011). El gobierno de las emociones. Barcelona: Herder.



- Chawla, V. (2016). Workplace spirituality governance: Impact on customer orientation and salesperson performance. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(4), 498-506.
- Chen, Y., y Nakazawa, M. (2017). Emotions and pan-asian organizing in the U.S. southwest: Analyzing interview discourses via sentiment analysis. *Voluntas*, 28(6), 2785-2806.
- Christie, A. M., Jordan, P. J., y Troth, A. C. (2015). Trust antecedents: Emotional intelligence and perceptions of others. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(1), 89-101.
- Comer, D. R., y Schwartz, M. (2017). Highlighting Moral Courage in the Business Ethics Course. *JBE; Dordrecht Tomo 146, N.º 3,, 703-723.*
- Demirtas, O., Hannah, S. T., Gok, K., Arslan, A., y Capar, N. (2017). The moderated influence of ethical leadership, via meaningful work, on followers' engagement, organizational identification, and envy: JBE. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 183-199.
- Eissa, G., Lester, S. W., y Gupta, R. (2019). Interpersonal Deviance and Abusive Supervision: The Mediating Role of Supervisor Negative Emotions and the Moderating Role of Subordinate Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics; Dordrecht*, 1-18.
- Eketu, C. A., y Ayondu, O. A. (2017). Devolving the thought on workplace emotions for gainful research: A theoretical reflection. *Journal of Organisation and Human Behaviour*, 6(3), 1-14
- Fichter, R. (2018). Do the Right Thing! Developing Ethical Behavior in Financial Institutions. *Journal of Business Ethics*, 69-84.
- Ford, M. T., Agosta, J. P., Huang, J., y Choe, S. (2018). Moral emotions toward others at work and implications for employee behavior: A qualitative analysis using critical incidents. *Journal of Business and Psychology*, 33(1), 155-180.
- Gupta, V., y Devalina. (2015). Role of positive emotions in organisational coping. *Journal of Organisation and Human Behaviour*, 4(2), 52-61.
- Hazelton, S. (2014). Positive emotions boost employee engagement: Making work fun brings individual and organizational success. *Human Resource Management International Digest*, 22(1), 34-37.
- Huxtable-Thomas, L., Hannon, P. D., y Thomas, S. W. (2016). An investigation into the role of emotion in leadership development for entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 22(4), 510-530.
- Hyun, J. L. (2013). An empirical analysis of the relationship between emotional intelligence and emotion work: an examination of public service employees. *International Review of Public Administration*, 18(2), 85-108.
- Klerk, J. J. (2017). Nobody is as Blind as Those Who Cannot Bear to See: Psychoanalytic Perspectives on the Management of Emotions and Moral Blindness. *Journal of Business Ethics*, 745-761.



- Landis, E. A., Vick, C. L., y Novo, B. N. (2015). Employee attitudes and job satisfaction. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(5), 37-42.
- Lindebaum, D., Geddes, D., y Gabriel, Y. (2017). Moral Emotions and Ethics in Organisations: Introduction to the Special Issue. *Journal of Business Ethics*, 645-656.
- Linehan, C., y O'brien, E. (2017). From Tell-Tale Signs to Irreconcilable Struggles: The Value of Emotion in Exploring the Ethical Dilemmas of Human Resource Professionals. *Journal of Business Ethics*, 763-777.
- Lurie, Y. (2004). Humanizing Business through Emotions: On the Role of Emotions in Ethics. *Journal of Business Ethics* 49, 1–11
- McManus, J. (2019). Emotions and Ethical Decision Making at Work: Organizational Norms, Emotional Dogs, and the Rational Tales They Tell Themselves and Others. *Journal of Business Ethics*.
- Nussbaum, M. C. (2002). *Las mujeres y el desarrollo humano*. Barcelona: Herder.
- Nussbaum, M. C. (2008). *Upheavals of thought: the intelligence of emotions*. Cambridge University Press.
- Palop, L. (2011). El modelo de racionalidad de Martha C. Nussbaum: emociones, capacidades y justicia (Tesis doctoral). Valencia: *Universidad de Valencia*.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pinedo-Cantillo, I., y Yañes, J. (2017). La dimensión cognitiva de las emociones en la vida moral: los aportes de Martha Nussbaum al estado de la discusión. *Cuestiones de Filosofía* 3(20), 105-127.
- Quade, M. J., Greenbaum, R. L., y Mawritz, M. B. (2019). "If Only My Coworker Was More Ethical": When Ethical and Performance Comparisons Lead to Negative Emotions, Social Undermining, and Ostracism. *Journal of Business Ethics: JBE; Dordrecht* 159(2), 567-586.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Tutor2u (2020). *Research Methods - Content Analysis*. Recuperado de <https://www.tutor2u.net/psychology/reference/research-methods-content-analysis%20>
- Verneaux, R. (2002). *Curso de filosofía tomista: filosofía del hombre*. Barcelona: Herder.

