

LAS EMOCIONES EN EL ÁMBITO LABORAL: Estrategias para la promoción de comportamientos saludables.

Antonio Ares Parra

Dr. en Psicología

Catedrático de Psicología Social en la Escuela Universitaria de Trabajo Social de la Universidad Complutense de Madrid

Director Académico y de Calidad de ÁGORA Coaching

Nos disponemos a comentar la importancia de la emoción como componente de la inteligencia, distinguiendo las emociones auténticas de las expresiones emocionales inadecuadas e indicando algunas formas de intervención para el desarrollo emocional y la promoción de comportamientos saludables en el ámbito laboral.

La base teórica de muchas de las ideas que se exponen se fundamenta en la corriente psicológica del Análisis Transaccional de Eric Berne.

SER INTELIGENTE EMOCIONALMENTE

La difusión del concepto de *Inteligencia emocional*, popularizado por Goleman (1996), nos hizo tomar conciencia de la necesidad de valorar la inteligencia de otra manera, de ampliar y reenfocar el concepto tradicional de inteligencia.

Éramos conscientes de que el concepto de inteligencia que miden los test para hablar de coeficiente intelectual no distinguía a las personas que *sabían vivir* de las que no. “Es muy inteligente pero se lo monta fatal”, “Sabe de números y letras pero no sabe relacionarse, disfrutar, vivir, amar”, “Es muy listo para unas cosas y muy tonto para otras”, “Es inteligente pero tiene un carácter endiablado, una actitud negativa; es un prepotente”, “No es inteligente pero es listo como el hambre”. Estas expresiones populares, u otras parecidas, indicaban las carencias manifiestas en el concepto académico tradicional de inteligencia.

Según Gardner (1999), la inteligencia académica, que es la que mide el coeficiente intelectual, se refiere a capacidades verbales y lógico-matemáticas. Pero hay inteligencias múltiples: espacial, kinestésica, musical y personales (intrapsíquica e interpersonal).

Las inteligencias personales nos capacitan para conocer y controlar las propias emociones, automotivarnos, reconocer las emociones ajenas y controlar las relaciones.

Competencias emocionales intrapsíquicas son: optimismo, capacidad de resistir frustraciones (resiliencia), autocontrol, adaptabilidad, iniciativa.

Competencias emocionales interpersonales son: empatizar, influir, servir a otros, trabajar en equipo, resolver conflictos, recibir críticas, amonestar.

La conciencia emocional nos informa de lo que sentimos y de los vínculos que se establecen entre nuestros pensamientos, sentimientos, lenguaje y acciones, los cuatro componentes de la conducta.

En las acciones manifestamos nuestros estados emocionales; por tanto, las emociones afectan a los resultados y consecuencias que provocamos con nuestra conducta.

“La inteligencia emocional se puede aprender”. Esta frase parece una afirmación demasiado contundente. Sin embargo, se expresa así para indicar que la inteligencia y la emoción cambian con el entrenamiento que hagamos. Podemos comportarnos de otras maneras. Lo innato no anula nuevas opciones de conducta; lo aprendido en nuestra infancia no impide, aunque nos condicione, que aprendamos nuevas formas de expresar lo que sentimos.

El aprendizaje emocional requiere modificar comportamientos a través de la práctica, de la repetición de nuevas maneras de actuar y de experimentar lo vivido. Para ello nos tenemos que permitir modificar las creencias que limitan o distorsionan nuestras opciones conductuales y, en el fondo, atrevernos a afectar nuestra identidad como personas.

Algunas expresiones emocionales habituales me pueden parecer normales, por generalizadas entre las personas de mi entorno. Sin embargo, si no me siento bien manifestándome así o no las aceptan las personas con las que me relaciono, me acarrearán consecuencias desagradables.

El reto de aprender a sentir de manera más saludable nos abre muchas posibilidades de desarrollo vital ya que nos permite relacionarnos “de otra manera”: más placentera, con menos costes para la relación, más eficaz para conseguir nuestros objetivos.

EMOCIONES AUTÉNTICAS Y DISTORSIONADAS

Las emociones auténticas son las emociones básicas. Preferimos llamarlas auténticas, siguiendo el modelo del Análisis Transaccional, para señalar que, en el lenguaje popular, entendemos como distorsionadas algunas reacciones emocionales que se aprenden en las

relaciones sociales infantiles y que no expresan, de manera genuina, nuestras necesidades biológicas.

Al hacer esta distinción entre emociones auténticas y distorsionadas no pretendemos introducir una visión moral para separar lo bueno de lo malo sino sólo hacer descripciones de fenómenos que observamos y que nos pueden facilitar nuestros cambios de conducta.

En la literatura psicológica a veces usamos indistintamente las palabras *emoción* y *sentimiento*. Recurriendo al diccionario de la R.A.E. entendemos por emoción la "alteración del ánimo que va acompañada de cierta conmoción somática", siendo el sentimiento el "estado afectivo del ánimo producido por causas que lo impresionan vivamente". Parece que no hay gran diferencia. En el lenguaje popular se suele entender que el sentimiento es una emoción más elaborada y estable.

Usamos también otras palabras para indicar conceptos parecidos. Hablamos de *sentires* cuando experimentamos sensaciones producidas por causas externas o internas y entendemos por estado de ánimo "la disposición en que se encuentra alguien, causada por la alegría, la tristeza, el abatimiento, etc." Se considera que los estados de ánimo generan maneras de actuar en función de que aceptemos o no la situación y que pensemos en las posibilidades de cambiar esa situación. Serían estados de ánimo: aceptación, ambición, resignación y resentimiento.

"Fanita English (1971, 1972) distingue entre sentires reales y sentires parásitos. Los sentires reales son respuestas aquí y ahora a los estímulos internos o externos. Por el contrario un sentimiento parásito es el que en la situación parece artificial, repetitivo y estereotipado, y también repeticiones estilizadas de sentires permitidos que fueron acariciados en el pasado" (En Cuadra, 2006, pág. 274).

En el sistema límbico de nuestro cerebro, sobre todo en la amígdala, poseemos nuestra capacidad instintiva para sobrevivir, desarrollarnos y relacionarnos. Esta capacidad es la base de lo que, en lenguaje humano, llamamos emociones. "Sin embargo, dados los conocimientos actuales sobre el tema, considerar el sistema límbico como una especie de *cerebro emocional* no resulta del todo justificado. Por una parte, la propia variedad de las emociones en general y la complejidad de las emociones humanas en particular, resultantes de procesos de muy distinto nivel, hacen poco verosímil la existencia de un único sistema cerebral especializado en la emoción" (Aguado, 2005 Pág.197).

Respetando las observaciones sobre el nivel de conocimiento actual sobre la materia, nos arriesgamos a explicar las emociones con genuina

intención pedagógica: comprender nuestra capacidad instintiva para sobrevivir, desarrollarnos y relacionarnos. No todos los autores están de acuerdo en lo que nosotros designamos como emociones. Algunas consideradas tales faltan (asco, sorpresa, etc.) y alguna sobra (amor). No pretendemos entrar en precisiones propias de investigadores expertos en la materia.

Las emociones *auténticas* se caracterizan por ser:

- BREVES: se manifiestan ante situaciones concretas; cuando cambia la situación, cambia la emoción.
- INTENSAS: aparecen con fuerza y se van debilitando.
- ADECUADAS: las esperamos como sentimiento normal ante la situación que se presenta.
- CON ACEPTACIÓN SOCIAL: las demás personas suelen entender ese estado de ánimo y ayudan a su canalización.

Al hablar de emociones *auténticas* abrimos, por contraposición, la posibilidad de hablar de las que no lo son. A éstas les llamamos *distorsionadas* o *sustitutivas*. Se producen como reacciones aprendidas socialmente que no son adecuadas por su naturaleza, intensidad y duración a la respuesta que requiere la situación vivida y por la que se paga un coste emocional, corporal o social excesivamente elevado. Sustituyen a las auténticas que deberían aparecer.

Las emociones *distorsionadas*:

- Sustituyen a las emociones auténticas que tenemos dificultad para sentir o expresar
- Reprimen la manifestación genuina de esa emoción en particular y la trasladan a otro *canal* emocional
- Se prolongan en el tiempo como emoción *crónica*
- No corresponden a la demanda de la situación
- La persona no se responsabiliza por lo que piensa, siente o hace; considera que está obligado a sentir así en función de su pensamiento y que no existen otras posibilidades de expresión de su sentir.

Ejemplos de emociones distorsionadas pueden ser: culpa, resentimiento, ansiedad, agitación, envidia...

Contar chistes en un entierro, reírse cuando una persona tropieza y se cae, pegar puñetazos a una puerta, bloquearse antes de realizar una presentación en público, deprimirse por no lograr los resultados esperados, aislarse de otros por miedo a meter la pata, y otras muchas situaciones cotidianas, nos muestran como normales, por usuales, reacciones emocionales que no indican el mejor grado emocional en

sus autores. Seguir enfadado por la bronca con mi jefe de hace meses, triste por la muerte de mi perro años después de su fallecimiento, entusiasmado con la promesa de promoción para el año próximo, enamorado de la mujer que me ha rechazado varias veces, asustado por el rumor de que la empresa no va bien, etc. Son ejemplos de este tipo de reacción emocional inadecuada.

A pesar de los ejemplos expuestos, reconozco que distinguir la reacción emocional adecuada de la inadecuada es un tema bastante complicado y en el que es difícil encontrar acuerdo unánime. Sin embargo, hacemos esta propuesta de distinción porque creemos que funcional y éticamente es bueno educar la emoción. Parece mejor apiadarse del otro que reírse de él cuando tropieza y se cae.

Las emociones auténticas son universales y “van asociadas a diferentes tendencias de acción, probablemente no aprendidas, destinadas a hacer frente al suceso desencadenante de la emoción” (Aguado, 2005 Pág.39). Su expresión suele ser intensa, breve, relacionada con el contexto en el que se reacciona y cercana en el tiempo al hecho que la origina. Llorar en un entierro, asustarse al caerse por una escalera, enfadarse con alguien que nos acaba de ofender al no respetar el turno que le correspondía, alegrarse cuando me cuentan un chiste gracioso, abrazar a un compañero que hacía tiempo que no coincidíamos, son ejemplos de expresiones emocionales auténticas.

Las emociones que vamos a exponer son las que nos permiten, como a los animales de la selva (de la otra, no la del asfalto):

- SOBREVIVIR:
Atacando con fuerza
Huyendo con rapidez
Inmovilizándose, pasando desapercibido
- DESARROLLARNOS:
Jugando, divirtiéndonos, practicando
- RELACIONARNOS:
Reproduciéndonos para mantener la especie
Colaborando con otros para protegernos

Nuestro cerebro aprendió en nuestros antepasados y está preparado para reaccionar ante crisis agudas e imprevistas y reaccionar de manera intensa, breve y rápida. La nueva selva, la del asfalto, nos pide estar reaccionando de manera permanente y sosegada, para lo cual nuestro sistema límbico no está muy preparado.

Cuando mi jefe me regaña me pueden entrar ganas de atacar o de huir pero debo aguantarme calladito y quietecito. Claro, luego el sistema neurovegetativo me pasa la correspondiente factura a esta incongruencia entre mi sentir y mi actuación y se lo cobra en dolor de cabeza o de espalda, tensión arterial, ardor de estómago, etc.

Distorsionamos nuestras emociones auténticas con la esperanza de adaptarnos a las situaciones que se nos presentan. Aprendimos en nuestra infancia a reaccionar, básicamente por amor o miedo, tomando decisiones prematuras, y grabando en nosotros la costumbre de reaccionar como creíamos que era lo mejor, lo más adecuado, lo posible en esas circunstancias. Nuestra intención era saludable queríamos sobrevivir, desarrollarnos, protegernos, pero esas reacciones que nos sirvieron en un momento dado puede que en el presente nos estén dificultando la expresión de lo que realmente sentimos y tenemos derecho a expresar de manera adecuada. No hemos aprendido todavía la *inteligencia emocional* suficiente para afrontar las nuevas situaciones.

Vamos a exponer cómo satisfacer, en nuestra realidad actual, esas necesidades básicas de expresión, nuestras EMOCIONES:

- DE SUPERVIVENCIA:
RABIA para atacar
MIEDO para escapar
TRISTEZA para adaptarnos

- DE DESARROLLO:
ALEGRÍA para aprender y disfrutar

- DE RELACIÓN:
AMOR (afecto) para colaborar con otros y ser amables (dignos de amor)

Sin necesidad de distorsionar o reprimir nuestros sentires auténticos como tributo a nuestros primeros aprendizajes, que limitaron nuestras opciones a una costumbre adquirida. Ahora, en el momento presente, podemos permitirnos nuevas opciones de conducta con las que expresemos nuestras emociones de manera más auténtica y satisfactoria. Si canalizamos de manera adecuada nuestras emociones conseguiremos mayor confort para nosotros mismos y relaciones más auténticas y satisfactorias.

INCIDIR EN EL CAMBIO EMOCIONAL

Es legítimo sentir y expresar todas las emociones auténticas. Y, además, es posible. Se trata, únicamente, de encauzar la expresión de la

emoción para no hacer o hacerse daño; encontrar el modo de expresión adecuado y honesto para canalizar lo que, de cualquier forma, es inevitable y, mal dirigido, enturbia las relaciones y genera malestar personal. Lo inadecuado sería descontextualizar el espacio y el tiempo en el que la emoción aparece, generalizar y prolongar su efecto, dramatizar su puesta en escena y no controlar las consecuencias de la expresión emocional.

Se trata de aprender a reconocer y expresar la reacción emocional que aparece, respetando el tiempo necesario para producir cambios en la dirección adecuada.

El mecanismo básico para realizar el aprendizaje emocional, como cualquier aprendizaje, está en la dinámica PERMISO-PROTECCIÓN que la Organización puede ofrecer desde la manera de entender culturalmente estos procesos y potenciarlos.

Me explico con un ejemplo de la vida cotidiana: cómo enseñamos a un niño a montar en bicicleta. Al principio con mucha protección y poco permiso. Ruedas auxiliares, agarrando el sillín, no permitiendo salirse del espacio asignado. Tal como el niño va aprendiendo, ganando autonomía y seguridad, le vamos quitando los controles. Cuando el niño va adquiriendo la habilidad se va haciendo responsable (responsabilidad), capaz de responder con habilidad a las situaciones que se le van planteando. El niño va ampliando su autonomía poco a poco, tal como aumenta su habilidad para conducir la bicicleta sin grandes riesgos. De todas formas algunas caídas son inevitables. Sin arañazos durante el entrenamiento no hay aprendizaje. Ensayando la conducta, cometiendo errores y aprendiendo de ellos es como adquirimos la responsabilidad que nos permite ser autónomos. Ya no necesitamos de protección. Ya nos han dado el permiso para salir de los circuitos de control. La conducta de los mayores ha ido cambiando de la protección al permiso tal como el niño va evolucionando en su capacidad para hacer la tarea por sí mismo.

Nuestra cultura organizacional podría asumir que sentir las emociones de supervivencia (miedo, tristeza, rabia) es humano, normal e inevitable. Su expresión no se puede suprimir y, si se reprime, se encauza de modo soterrado por vías ocultas. Si pensamos que lo que no vemos no existe pagaremos un precio desorbitado cuando aparezcan en la superficie de modo inesperado y engrandecido, con toda la fuerza que ha necesitado para salir a la luz.

Damos protección ofreciendo seguridad, apoyo y confianza dentro de los límites considerados correctos en cada momento y que evolucionan con el tiempo. Los límites entre lo prohibido y lo permitido deben ser clarificados, aunque sea tarea difícil porque la realidad no tiene esos

límites; los establecemos para evaluar la situación y saber reaccionar ante ella. Las normas con las que distinguimos lo prohibido de lo permitido deben limitarse a un período de tiempo para que no se extiendan a otras realidades diferentes a las que justificaron su aparición.

Damos permiso cuando invitamos a expresarnos aun en contra de las creencias arraigadas que postulan lo contrario. Podemos experimentar cambios, ensayar y corregir nuestras actuaciones.

El permiso y la protección se deben proponer con POTENCIA, invitando a actuar, a experimentar, sin poner dificultades no justificadas, buscando opciones posibles en tiempo, cantidad y responsabilidad, valorando los pros y contras de cada opción. El cambio emocional requiere realizar cambios cognitivos en las propias creencias, permitirse expresar todas las emociones auténticas con protección y atreverse a cambiar la conducta.

PERMITIR LAS EMOCIONES DE SUPERVIVENCIA

Es humano enfadarse (rabia), asustarse (miedo), desanimarse (tristeza).

Como nos dice Cuadra (2006), la rabia moviliza energía agresiva, el miedo moviliza huir y/o pedir protección, la tristeza moviliza buscar consuelo (Pág. 270). "Cada emoción necesita una conducta específica para resolver la situación. La rabia nos motiva a agredir física o verbalmente para repeler el daño. El miedo nos motiva a retirarnos, a huir o atacar para evitar el peligro. La tristeza, a encerrarnos, a meternos en nosotros mismos para ahorrar energía ante la pérdida" (Pág. 271).

La rabia también está en la base del poder. Su presencia se manifiesta como atrevimiento, osadía, confianza en sí mismo, orgullo y su ausencia como impotencia, desaliento, desánimo.

La rabia debe permitirse pero no potenciarse. Comprender que el otro se sienta así y no reforzar su conducta. "Te comprendo aunque no estoy de acuerdo con lo que haces cuando te enfadas. Debes responsabilizarte por lo que expresas. Tómate tu tiempo para responder". Dar puñetazos en la mesa puede dañar la mano o la mesa pero no soluciona el problema ni ayuda al interlocutor a cambiar o mejorar. La ventaja de estas conductas es que libera energías sin mayor agresión al otro, pero esa expresión de la rabia, cuando es exagerada, no sirve necesariamente para desahogar la tensión sino que se puede convertir en un entrenamiento de la conducta agresiva.

El miedo debe comprenderse y ofrecer protección a la persona que lo siente. Permitirle abandonar *momentáneamente* escenarios que le

producen ansiedad y estrés ante situaciones que le bloquean porque no sabe cómo reaccionar. Forzar a una persona a afrontar determinadas situaciones en un momento dado puede resultar contraproducente porque le incapacita para futuras ocasiones, le desvaloriza y le baja la autoestima. Lógicamente, no podemos estar *siempre* huyendo. Debemos aprender a afrontar las situaciones que nos bloquean y sabemos que lo podemos conseguir aprendiendo nuevas opciones de conducta. Aparte de decir "tú puedes" debemos facilitarle "que pueda". El aprendizaje de nuevas conductas no es un acto instantáneo sino un *proceso* que requiere su tiempo.

La tristeza se manifiesta como apatía, desánimo, abandono, soledad. Nos permite concentrarnos ante situaciones amenazantes. Nos proporciona el recogimiento necesario para pasar desapercibidos y recuperar fuerzas. Cuando un terreno de secano se deja en *barbecho* no produce durante un tiempo pero no significa que esté improductivo; se está recuperando, *energetizando*, desde esa apariencia de inactividad. No siempre hay que estar activos. Hay momentos de recuperación, de reflexión, de *retramiento* productivo. Valoremos esos momentos y respetemos esos tiempos de recuperación.

POTENCIAR LA EMOCIÓN DE DESARROLLO

Llamamos alegría a la fuerza interior que nos da ánimos (lo contrario del desánimo), que nos mueve a la acción, que nos motiva. Nos da motivos para crecer, desarrollarnos, involucrarnos. El motivo básico es estar en la vida viviendo. Es la fuente de nuestra energía, de nuestras ganas de arriesgarnos e innovar.

Observad a los niños. Están siempre activos, salvo cuando enferman. Se interesan, preguntan, observan. Quieren conocer, experimentar. ¿Para qué? Para ir captando sus mejores aptitudes, ensayando sus conductas, entrenando sus habilidades, desarrollando sus talentos. Poseen un sentido lúdico de la existencia. Juegan.

En la empresa también deberíamos registrar que, sin sentido lúdico, no es posible el aprendizaje. El requisito para involucrarnos y comprometernos en una tarea es que nos interese, que estemos animados. Y esto sólo se consigue desde el sentimiento de alegría.

Debemos distinguir la alegría de la falsa alegría (estar maníacos, acelerados, ansiosos). Si lo vemos todo de "color de rosa" perdemos el sentido realista de la situación, no percibimos las dificultades ni los riesgos. Una cosa es contar un chiste y otra, muy distinta, estar siempre de bromas, sin tomarse nada en serio. El que no para de contar chistes en una reunión impide que otros participen y desorienta el sentido de la

reunión; no facilita sino que dificulta el encuentro. No es lo mismo desdramatizar que trivializar un acontecimiento.

Las expresiones ¡No es posible! o ¡No puedo! no dicen nada, son frases incompletas. Debemos proponer que terminen la frase preguntando: ¿Para quién? ¿Por qué no? ¿Y si lo haces de otra manera, en otro momento, sólo una parte, dándole prioridad y dejando de hacer otras cosas, con ayuda de otro?

Se trata de hacer con sentido lúdico, de invitar al niño que llevamos dentro a jugar, a experimentar, a conocer. ¿Qué aprendes haciendo lo que haces? Ya que lo tienes que hacer ¿por qué no te lo pasas bien haciéndolo? "No se trata de que hagas lo que te gusta sino de que te guste lo que haces" (parece un engaño bobos pero aporta sentido).

POTENCIAR LA EMOCIÓN DE RELACIÓN

Hablar de amor en contextos laborales parece, a bote pronto, un poco "fuerte". Para no distorsionar la palabra amor nos conformaremos con decir el afecto que se manifiesta en el compañerismo y la colaboración; en el respeto a los demás. Es la emoción que no lleva a protegernos y proteger; a ser amables (dignos de amor). Francisco Massó me comenta que el amor no sexuado lo invade todo como simpatía, cordialidad, acogida, amistad, solidaridad; en su polaridad contraria es antipatía, hostilidad, desprecio.

Podemos encontrar muestras de protección entre los animales. No sólo el género humano es capaz de proteger a otros congéneres. En las colonias de chimpancés se turnan para dormir y vigilar. Unos duermen porque confían (se fían) en que otros vigilan y avisan si se presentan amenazas.

En el mundo complejo que nos toca vivir no es posible sobrevivir sin dar y recibir apoyos. En las Organizaciones actuales, realidades complejas y sistémicas, no podemos considerarnos eficaces si no estamos interconectados en redes, si no trabajamos en interdependencia con otras personas, departamentos, clientes, competencia. Ya no es posible decir: ¡acláreme mi responsabilidad!; "tú responsabilidad está en hacer que fluyan los procesos en las relaciones con los otros; si te aíslas y separas de los otros no puedes ser eficaz".

El mecanismo básico del amor es la atracción hacia el otro. Se produce un mecanismo de acercamiento. Nos apetece y consideramos valioso estar juntos, conocernos. Aceptamos al otro y nos sentimos aceptados por el otro; también con nuestros defectos; no necesitamos ser perfectos para "caer bien". Y este acercamiento lo hacemos sin invadir al otro, respetando su intimidad.

Y así hemos llegado al final de esta reflexión. Si ha movilizado algún pensamiento en ti, me alegro. Crítica, por favor, las ideas que aquí se exponen. Discutir estas ideas seguro que nos acercará. Que así sea y así será.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUADO, L. (2005): *Emoción, afecto y motivación*. Madrid. Alianza Editorial.

AVIA, M. D. y VÁZQUEZ, C. (1998): *Optimismo inteligente*. Madrid. Alianza Psicología.

CARBELO, B. y JAÚREGUI, E. (2006): Emociones positivas: humor positivo. *Papeles del Psicólogo*, 2006. Vol. 27(1), pp. 3-13

CUADRA, J. (2006): Sentires y Análisis Transaccional. En VALBUENA, F. (ed.): *Eric Berne, teórico de la Comunicación*. Edipo. Madrid. 265-278.

ENGLISH, F. (1971): The Substitution Factor- Rackets & Racket Feelings (Part I). *Transactional Analysis Journal*, 1 (4), 27-32.

ENGLISH, F. (1972): The Substitution Factor- Rackets & Racket Feelings (Part II). *Transactional Analysis Journal*, 2, 23-25.

GARDNER, H. (1999): *Inteligencias múltiples*. Barcelona. Paidós.

GOLEMAN, D. (1996): *Inteligencia emocional*. Barcelona. Kairós.

GOLEMAN, D. (1999): *La práctica de la Inteligencia emocional*. Barcelona. Kairós.

MASSÓ, F. (2007): *Análisis Transaccional I. Cómo nos hacemos persona*. Madrid. CCS.

RODRÍGUEZ IDÍGORAS, A. (2002): *El valor terapéutico del humor*. Bilbao. Desclée de Brouwer.

YELA, C. (2000): *El amor desde la Psicología Social*. Madrid. Pirámide.

ZURITA, J. (2006): Las emociones en la Psicoterapia Humanista Integrativa. En VALBUENA, F. (ed.): *Eric Berne, teórico de la Comunicación*. Edipo. Madrid. 259-264.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

OLLER, J. (2005): *Las emociones en el análisis transaccional*.
www.bernecomunicacion.net