



FICHA TÉCNICA

AUTORES: BRESÓ EXTEVE, Edgar; y, SALANOVA SORIA, Marisa.

TÍTULO: Organizaciones emocionalmente inteligentes como antídoto a los riesgos psicosociales.

FUENTE: *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, nº 67, pág. 12, enero 2010.

RESUMEN: En este artículo se define y revisa el origen de la inteligencia emocional, así como se repasan las conclusiones más relevantes a las que se ha llegado para la práctica de la gestión de personas y equipos de trabajo en las empresas. Además, se describe un modelo de inteligencia emocional basado en las habilidades de los trabajadores y algunas de las metodologías existentes para el desarrollo de esta competencia en las organizaciones. Se propone un nuevo modo de intervenir enfocado al desarrollo de personal en la empresa, basado en la experiencia y la práctica del empleado con sus emociones. Todo ello es de suma importancia en el ámbito de la prevención de riesgos psicosociales, porque equivale a la gestión de una prevención primaria en materia de riesgos laborales de origen psicosocial.

DESCRIPTORES:

- Tendencias
- Inteligencia emocional
- Equipos de trabajo
- Rendimiento



Organizaciones emocionalmente inteligentes como antídoto a los riesgos psicosociales

El uso y manejo de las emociones, lo que comúnmente se conoce como inteligencia emocional, se ha convertido en una de las herramientas más potentes para prevenir los riesgos psicosociales en el entorno laboral, al favorecer el bienestar y la salud de los empleados y evitar los conflictos. Los últimos estudios han demostrado que “dejarse llevar por los sentimientos” no sólo no entorpece las tareas, sino que mejora la gestión de los equipos y maximiza el rendimiento de los trabajadores.

Edgar Bresó Esteve y Marisa Salanova Soria, de WoNT Prevención Psicosocial, Universitat Jaume I



La mayoría de las personas han aprendido qué es la inteligencia emocional a partir de la publicación en 1995 del best-seller escrito por Daniel Goleman que llevaba ese mismo título¹. No obstante, el constructo de inteligencia emocional fue desarrollado previamente por Peter Salovey y Jack Mayer en el año 1990². Estos dos autores definieron un modelo científico que puso de manifiesto la existencia y utilidad de una inteligencia, distinta del cociente intelectual, que se fundamentaba en las habilidades que los seres humanos tienen para percibir, entender, usar y manejar las emociones, así como las de los demás, y que les ayuda a ser más eficaces en su vida y en su trabajo. Se trata, por tanto, en palabras de estos autores, de una combinación de habilidades que facilitan la adaptación, razonamiento y promocionan el crecimiento personal. De este modo, para llegar a ser emocionalmente inteligentes, las personas tienen que ser capaces de reconocer, usar, entender y regular sus emociones³.

El presente artículo repasa los principales resultados a los que la investigación en el ámbito de la inteligencia emocional ha llegado desde el punto de vista aplicado, y resalta la relevancia que la inteligencia emocional tiene en el trabajo en equipo en las empresas para la maximización del desempeño individual y colectivo (trabajadores emocionalmente inteligentes en organizaciones emocionalmente inteligentes, con corazón). Por otro lado, se describen métodos de evaluación de la inteligencia emocional de cara a la aplicación de programas de prevención y promoción de la salud ocupacional. Finalmente, se presentan los retos futuros a los que el estudio de la inteligencia emocional se enfrenta en el ámbito de la selección, formación y gestión de personal.

El estudio de la inteligencia emocional

Ya en el siglo XIX, Charles Darwin advertía de la utilidad del manejo de las emociones para el desarrollo y la supervivencia⁴. Más tarde, en

La inteligencia emocional se fundamenta en las habilidades de las personas para manejar sus emociones, lo que les ayuda a ser más eficaces en su trabajo

1920, Edward Thorndike introdujo por primera vez el concepto de inteligencia social, término que supone un acercamiento a lo que hoy se entiende por inteligencia emocional⁵. No obstante, si se busca el auténtico antecesor del estudio de la inteligencia emocional, tal y como ahora es entendida, inevitablemente hay que hacer referencia a Howard Gardner, quien con la publicación en 1983 de la teoría de las múltiples inteligencias⁶, propicia un cambio de rumbo en el estudio de la inteligencia humana.

Es a partir de entonces cuando empieza el auge de la "emoción" en contra de la "cognición", es decir, la pugna del poder predictivo del cociente intelectual y el cociente emocional. Hasta ese momento, el primero, entendido como indicador de las capacidades cognitivas, había resultado un adecuado predictor del rendimiento del ser humano tanto en su ámbito personal como laboral. De hecho, durante años ha sido la herramienta utilizada para evaluar y medir competencias a la hora de seleccionar personal, pensando que se trataba de un buen instrumento para prever el éxito.

¿Cuántas veces se ha oído decir eso de que "si nos dejamos llevar por las emociones, la calidad de nuestro trabajo y de nuestras decisiones se verá mermada"? Hoy en día, a partir de los estudios realizados por Salovey y sus colaboradores, se sabe que esto no es del todo cierto. La investigación ha hecho dejar atrás la creencia de que las emociones entorpecen o dificultan el correcto desempeño en ámbitos laborales, y se han realizado numerosos estudios que ponen en entredicho la creencia de que para obtener un desempeño adecuado, hay que dejar las emociones en casa cuando uno se enfrenta a un día de trabajo.

¹ Goleman, D. *Emotional Intelligence*. Bantam. Nueva York, 1995.

² Salovey, P.; y, Mayer, J. D. "Emotional intelligence". *Journal of Imagination, Cognition and Personality*, vol. 9, nº 3, pp. 185-211. 1990.

³ Mayer, J. D.; y, Salovey, P. "What is emotional intelligence?". En Salovey, P.; y, Sluyter, D.J. (Eds.). *Emotional development and emotional intelligence: implication for educators*. Pp. 3-31. Basic Books. Nueva York, 1997.

⁴ Darwin, C. *The expression of emotions in man and animals*. University of Chicago Press. Chicago, 1965 (trabajo original publicado en 1865).

⁵ Thorndike, E. L. "Intelligence and its uses". *Harper's Magazine*, nº 140, pp. 227-235. 1920.

⁶ Gardner, H. *Frames of mind. The theory of multiples intelligences*. Basic Books. Nueva York, 1983.



Diferentes estudios desarrollados en los últimos años han determinado que aquellos líderes emocionalmente inteligentes consiguen un mayor rendimiento en sus equipos y obtienen soluciones más adecuadas y óptimas.

En los últimos años, diferentes análisis han demostrado el poder y relevancia que la gestión de las emociones tiene en la efectividad de las empresas, y la conclusión es muy clara: la inteligencia emocional de los miembros de una organización está relacionada positivamente con su bienestar y desempeño laboral, así como negativamente con el conflicto laboral. Además, aquellos líderes emocionalmente inteligentes consiguen un mayor rendimiento en sus equipos y obtienen soluciones más adecuadas y óptimas. No obstante, ¿cómo se puede saber si los colegas, el supervisor, el subordinado o incluso la organización en su conjunto son emocionalmente inteligentes? Y, ¿cómo se puede desarrollar la inteligencia emocional propia? ¿Se puede aprender a ser emocionalmente inteligente? ¿Es una cualidad innata o aprendida?

A continuación se exponen algunas de las respuestas a estas preguntas, con el objeto de reflexionar sobre qué se puede hacer a la hora de aplicar en las empresas e incluir en las acciones preventivas aquello que desde la investigación en

el ámbito de la psicología de las organizaciones y de la salud ocupacional ya se sabe.

Medida de la inteligencia emocional

Un modo útil y comúnmente utilizado para medir las características de los empleados (de tipo psicosocial) es preguntarles a ellos mismos sobre esta característica. De este modo, los cuestionarios de autoinforme son las herramientas más utilizadas para el estudio de la salud de los trabajadores. Es decir, si se quiere saber cómo de capaz es el jefe de sección a la hora de comprender las emociones de sus subordinados, no hay más que preguntárselo para que se valore a sí mismo; seguro que todo el mundo conoce cómo de emocionalmente inteligente es en una escala de 0 a 10.

No obstante, los autoinformes han sido durante muchos años criticados ya que, en ocasiones, resulta complicado evaluarse en algunas competencias (sobre todo si no se tiene un mar-

co de referencia claro). Además, probablemente la mayoría de los trabajadores tienen la creencia sesgada de que son más emocionalmente inteligentes de lo que realmente son. Por todo ello, en el año 2002, Jack Mayer, Peter Salovey y David Caruso desarrollaron un método distinto para medir la inteligencia emocional. Se trata de un instrumento basado en las habilidades, en vez de en las autopercepciones. Es decir, evalúa las habilidades prácticas y competencias a la hora de:

- > **Percibir e identificar las emociones.** Habilidad y precisión a la hora de identificar adecuadamente emociones. Más que la percepción de la propia emoción, esta habilidad hace referencia a la precisión para percibir los matices.
- > **Usar las emociones.** Habilidad para hacer uso de los estados emocionales para facilitar el pensamiento, la creatividad, etc.
- > **Entender las emociones.** Habilidad para predecir las emociones, así como sus consecuencias en uno mismo y en otras personas.



> **Gestionar las emociones.** Habilidad para utilizar adecuadamente las emociones y obtener resultados óptimos.

A este instrumento de medida se le conoce con el nombre de MSCEIT y existen adaptaciones en diversos idiomas, entre los cuales está el español⁷. Consiste en ocho pruebas distintas, con un total de 141 ítems en las que se presentan al sujeto fotografías de personas mostrando sensaciones, paisajes o descripciones de situaciones para las cuales debe valorar qué emoción aparece en la imagen, qué siente el sujeto al presenciar un determinado paisaje o cuál es la respuesta emocional más adecuada para la situación relatada. No cabe duda de que este tipo de medidas no están exentas de críticas, pero han demostrado mayor utilidad así como poder predictivo que las ya mencionadas medidas de autoinforme.

En la actualidad diversos proyectos de investigación desarrollados por David Caruso (de la Yale University) y el Equipo WoNT (de la Universitat Jaume I de Castellón) están poniendo a prueba un tercer modo de evaluar la inteligencia emocional. Se trata de la evaluación de las competencias emocionales del empleado a través de la percepción de sus compañeros de trabajo, sus subordinados y supervisores, así como sus clientes (en el caso de que existan). Este sistema de evaluación se conoce como "360 grados", ya que tiene en cuenta diversas perspectivas o puntos de vista de la misma variable. De este modo, el ajuste o no de la percepción del propio empleado con aquello que sus clientes, subordinados y supervisores piensan de él ofrece una valiosa información a la hora de intervenir.

En resumen, la inteligencia emocional consiste en identificar cómo se siente un individuo, así como la gente que le rodea, usar las emociones para facilitar el pensamiento y toma de decisiones, entender las causas y consecuencias de las emociones y gestionarlas de forma adecuada para conseguir los objetivos marcados. Cada una de estas habilidades puede ser evaluada y desarrollada por separado, pero únicamente se podrá decir

Trabajadores emocionalmente inteligentes proporcionan relaciones sociales adecuadas y, por ello, ambientes de trabajo y organizaciones saludables

que uno es emocionalmente inteligente cuando consiga desarrollar al máximo todas ellas.

Salud ocupacional y eficacia grupal

Pero, ¿qué relación existe entre la inteligencia emocional de los empleados y su bienestar y salud ocupacional? Diversos estudios han mostrado la relación existente entre la inteligencia emocional y una de las variables más utilizadas en la evaluación del daño psicosocial de los trabajadores, como es el *burnout*. Así por ejemplo, análisis realizados por Natalio Extremera, Pablo Fernández-Berrocal y Peter Salovey han mostrado esta conexión en el colectivo de los docentes: a mayor inteligencia emocional, menor *burnout*, lo que convierte a la primera en un buen antídoto para el estrés laboral. Además, altos grados de inteligencia emocional están relacionados con la felicidad y el liderazgo potencial, es decir, la capacidad que las personas tienen para desarrollar un liderazgo efectivo⁸.

Por otro lado, una de las competencias básicas de la inteligencia emocional es la capacidad que los seres humanos tienen para relacionarse socialmente de forma adecuada. Por lo tanto, trabajadores emocionalmente inteligentes proporcionan relaciones sociales adecuadas y, por ello, ambientes de trabajo y organizaciones saludables. De este modo, la inteligencia emocional se convierte en un medio de conseguir organizaciones y ambientes laborales saludables. Así, investigaciones recientes apuntan a la utilidad que la inteligencia emocional tiene para la prevención de riesgos laborales psicosociales, como por ejemplo el acoso laboral. Las personas emocionalmente más inteligentes son más resistentes al acoso y además, tienen una menor probabilidad de ser acosadoras en un futuro⁹.

Las interacciones en el ámbito laboral son substancialmente emocionales, es decir, las interacciones entre los miembros de un equipo de

⁷ Extremera, N.; y, Fernández-Berrocal, P. *Cuestionario MSCEIT (Versión española 2.0) de Mayer, Salovey y Caruso*. Multi-Health Systems Publishers. Toronto, 2002.

⁸ Bar-On, R.; Handley, R.; y, Found, S. "The impact of emotional intelligence on performance". En Druskat, V.; Mount, G.; y, Sala, F. (Eds.). *Linking emotional intelligence and performance at work: current research evidence with individuals and groups*. Erlbaum. Nueva York, 2006.

⁹ Clarke, N. "Emotional intelligence training: a case of caveat emptor". *Human Resource Development Review*, nº 5, pp. 422-441. 2006.

trabajo tienen contenido emocional y no pueden separarse de éste. Así, el rendimiento de un grupo depende, en gran medida, del proceso interactivo que supone el trabajo en equipo, y no tanto de las competencias individuales de los miembros. Aspectos como la coordinación o las buenas relaciones sociales son determinantes (mucho más que la propia competencia técnica). Es decir, en muchas ocasiones el nivel en que los miembros de un conjunto son capaces de coordinarse adecuadamente condiciona en mayor medida su éxito en una tarea, mucho más que la suma de sus propias competencias.

Por otro lado, emociones como el entusiasmo a la hora de resolver problemas grupales tienen un efecto energético y facilita la creatividad, mientras que el conflicto disfuncional en un equipo provoca que los integrantes de éste pierdan el foco de trabajo, se centren en las emociones negativas generadas por el propio conflicto en vez de en sus tareas y, finalmente, sean poco eficaces. ¿Cuántas veces, por culpa de una discusión, se ha perdido una oportunidad excepcional para realizar un excelente trabajo con un compañero? En esos momentos es cuando se debe reflexionar y pensar en la importancia que tiene la gestión apropiada de las emociones a la hora de obtener un buen desempeño laboral.

En el siglo II Marco Aurelio dijo: *"Son mucho peores las consecuencias de un enfado que los motivos que lo produjeron"*. Es decir, en la mayor parte de las situaciones el enojo, lejos de mejorar las cosas, las complica y las vuelve más difíciles. Por lo tanto, ya entonces se denotaba la necesidad de gestionar las emociones para relacionarnos socialmente. Especialmente en el entorno de trabajo en donde, a diferencia del ámbito personal, las personas con las que se está en la mayor parte de los casos no se eligen (al igual que uno mismo tampoco es elegido por sus compañeros de trabajo), sino que en la mayoría de los casos vienen impuestas por el sistema organizativo.

Por último, es importante señalar que la relación entre liderazgo e inteligencia emocional es relevante. Aunque en la actualidad falta evidencia empírica acerca de la influencia que la inteligencia emocional de un cabecilla tiene en la de sus subordinados, lo que no cabe ninguna duda (y sí está demostrado) es que un líder emocionalmente motiva más y obtiene mejores resultados en sus equipos.

Retos de futuro en el estudio de la inteligencia emocional en las organizaciones

En la actualidad, las empresas aún siguen seleccionando a sus trabajadores a partir de sus competencias de tipo cognitivo (conocimientos técnicos, grado formativo, etc.) y, en muchas ocasiones, los despiden por su falta de competencias y habilidades a nivel emocional. Además, muchos de los riesgos psicosociales derivados del trabajo tienen que ver con la falta de inteligencia emocional en el entorno laboral, tanto por los líderes como por los propios empleados en sus relaciones entre sí, y en sus interacciones con los clientes y usuarios.

Sirva el ejemplo de una selección de una persona de la propia plantilla para promocionar un puesto de jefe de sección. Se tienen dos personas propuestas por la Dirección. Una de ellas tiene una alta formación y experiencia laboral, pero escasas competencias emocionales; la otra tan sólo cumple con los requisitos mínimos formativos del puesto, pero se tiene la sensación de que tiene muchas más habilidades sociales. ¿A quién se elegiría? Evidentemente, se necesitan muchos más datos para contestar esa pregunta (para eso se usan técnicas de entrevista de selección de personal), pero con los que se tienen, la respuesta podría ser: *"a cualquiera de los dos"*. Tanto los conocimientos técnicos como las competencias emocionales se pueden aprender. Lo único que hay que hacer es medir adecuadamente cada uno de estos aspectos y a partir de ahí, potenciar aquello que nuestro trabajador precisa mejorar.

En la actualidad hay diversas guías para desarrollar programas de intervención a la hora de incrementar la inteligencia emocional. Existen ejercicios y actividades útiles a la hora de fomentar las capacidades para identificar, usar, entender y gestionar las emociones en el lugar de trabajo¹⁰. No obstante, estos programas de intervención se basan en talleres de 40-50 horas en los que los asistentes evalúan sus capacidades y descubren qué deben hacer para mejorar sus habilidades emocionales. Sin embargo, teniendo en cuenta que los cambios en este tipo de intervenciones

no son inmediatos, resultaría interesante desarrollar e implementar programas de intervención que permitiesen, además de exponer los modos de mejorar, poner a prueba las estrategias en el mundo real del trabajo, para poder ver y discutir los efectos que estas estrategias tienen en las personas asistentes.

Para ello, desde el Equipo WoNT de la Universitat Jaume I de Castellón se está trabajando, entre otros programas de intervención psicosocial, en el diseño y aplicación de proyectos a largo plazo (seis meses), que permitan a los participantes experimentar con sus emociones en sus puestos de trabajo y entrenarse en el manejo de emociones en los contextos laborales. Estos programas vienen delimitados a partir de la evaluación de riesgos psicosociales, y están inmersos en las acciones preventivas de la organización para que, permitiendo el desarrollo y maximización de las competencias emocionales de sus miembros (especialmente en sus líderes), las empresas sean capaces de ofrecer ambientes de trabajo *"con corazón"*. Es decir, que líderes emocionalmente inteligentes, promueven ambientes saludables y organizaciones *"con corazón"*.

Actualmente, no hay duda de que la inteligencia emocional es una herramienta muy potente a la hora de gestionar los equipos de trabajo y maximizar el bienestar y desempeño laboral. Además, no se trata de una cualidad innata del ser humano; se puede aprender. Existen metodologías específicas para evaluar y mejorar la inteligencia emocional. Es por tanto ahora el momento de poner en práctica en las organizaciones las capacidades emocionales. Especialmente en tiempos difíciles y de crisis en los que la creatividad es más importante que nunca, la inteligencia emocional puede convertirse en una herramienta para potenciar el desempeño de los equipos de trabajo y las empresas en su conjunto.

Finalmente, desde un punto de vista meramente preventivo, la investigación ha mostrado como líderes emocionalmente inteligentes promueven ambientes saludables, minimizan el conflicto y acoso laboral, además de maximizar el rendimiento y bienestar. Por lo tanto, no se puede terminar este artículo sin más que recomendar el desarrollo de actividades formativas orientadas al desarrollo de las competencias emocionales de los trabajadores con el objeto final de promover tanto su salud como su bienestar. ||

¹⁰ Caruso, D.; y, Salovey P. *The emotionally intelligent manager*. Jossey-Bass. San Francisco, 2004.