

FICHA TÉCNICA

AUTORES: ZARRAQUIÑOS ELORZA, Iñigo; GONZÁLEZ SUÁREZ, José Antonio.

TÍTULO: Inteligencia emocional: una eficaz herramienta para la prevención de riesgos laborales.

FUENTE: *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, nº 73, pág. 12, julio-agosto 2010.

RESUMEN: El aumento progresivo de los riesgos psicosociales en el mundo laboral es el síntoma más evidente de la influencia que tienen las emociones en este ámbito y de la importancia de saber controlar y gestionar las emociones de forma adecuada, para dar respuesta a los requerimientos del trabajo. Es por ello que la inteligencia emocional –uso inteligente de las emociones–, como nueva ciencia, está ganando mayor importancia en el ámbito de la prevención de riesgos laborales, contemplándose este desarrollo de habilidades emocionales y sociales entre los trabajadores como una herramienta de aplicación más para evitar posibles riesgos psicosociales. Esto generará un mejor clima laboral, disminuyendo los conflictos internos y beneficiándose de todo ello la empresa.

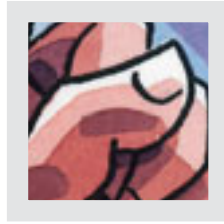
DESCRIPTORES:

- Tendencias
- Inteligencia emocional
- Riesgos psicosociales
- *Burn-out*
- Competencias
- Competitividad

Inteligencia emocional: una eficaz herramienta para la prevención de riesgos laborales

Las emociones pueden facilitar y ayudar al logro de objetivos o bien dificultar, bloquear y generar conflictos en el trabajo. Es por ello que, desde las empresas, se ha de promover el uso inteligente de éstas, fundamental para conseguir un entorno laboral saludable y eficiente, apostando por la adopción de la inteligencia emocional en las organizaciones como medio para evitar posibles riesgos psicosociales. Esta nueva ciencia ha de considerarse un “equipo de protección individual” más para los trabajadores, que ha de ser promovido por los empresarios.

Iñigo Zarraquiños Elorza, responsable del área Servicios de Prevención, y **José Antonio González Suárez**, presidente de Sycom Training



De acuerdo con los datos obtenidos en la VI Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (2007), más de la tercera parte de los trabajadores (37,1%) considera que su trabajo es emocionalmente exigente, siempre o casi siempre y a menudo. En dicho estudio se valoraban de manera independiente las diversas exigencias del trabajo: intelectuales, emocionales y carga cuantitativa. El sector de actividad que refleja mayores exigencias emocionales es el de Servicios (42,1%), siendo los trabajadores de la rama de Actividades Sanitarias y Veterinarias y Servicios Sociales (68,6%) y de la rama de Administración Pública y Educación (59,8%) los que reflejan en mayor medida este tipo de necesidades.

Los colectivos referenciados han de hacer frente a exigencias psicológicas emocionales muy importantes que son consustanciales a su trabajo, no son evitables. La existencia de un tercero beneficiario de sus esfuerzos (paciente, alumno, cliente, etc.) hace que su trabajo sea conceptualizado como "Trabajo Emocional" al presentar características específicas (Martínez-Iñigo, F., 2001): *"Todos aquellos procesos psicológicos y conductas conscientes y/o automáticas que se derivan de la existencia de normas organizacionales sobre la expresión emocional, la experiencia emocional, o sobre ambas, que regulan las distintas interacciones implicadas en el desempeño de un puesto y que pretenden facilitar la consecución de objetivos organizacionales sobre la expresión emocional asociados con el logro de otros objetivos, operativos y/o simbólicos de mayor orden"*.

Las emociones, una constante inevitable

Las emociones son una constante inevitable del trabajo, que pueden facilitar y ayudar al logro de objetivos o, por el contrario, que dificultan, bloquean y generan conflictos. Es por ello que hay que prestarles especial atención en el ámbito laboral, pues es donde se pasa la mayor parte de la jornada diaria. En este contexto, las personas se ven sometidas a altos niveles de presión emocional. Se produce, por ejemplo, en todo proceso de comunicación, siempre que tenga lugar un intercambio de información "cara a cara" entre profesionales y/o con clientes, pues son situaciones con un alto contenido emocional.

El desarrollo de habilidades emocionales y sociales entre los trabajadores ha de considerarse una herramienta más de prevención de riesgos psicosociales en el ámbito laboral

Las emociones son utilizadas en el trabajo, con mucha frecuencia, como elementos de defensa inconscientes, para evitar la asunción de responsabilidades y como forma de manipulación, bien para culpar, agredir y obligar a otros a hacer algo que no saben o no quieren hacer. Esto tiene lugar especialmente cuando se realizan actividades en equipo, pues esta dinámica grupal hace necesario el intercambio y la interacción emocional, algo que requiere un buen manejo tanto de las emociones propias como de las ajenas.

Un síntoma evidente de la influencia de las emociones y de la importancia de su manejo en el ámbito laboral es el aumento progresivo de los riesgos psicosociales en el mundo del trabajo. Son muchos los profesionales que han de hacer frente a esfuerzos de control y gestión de emociones para dar respuesta a los requerimientos de su trabajo, esfuerzos añadidos al físico y al intelectual. Estos últimos han sido objeto de atención preferente por las diferentes disciplinas que participan de su estudio (Ergonomía, Psicología Aplicada, Psicología del Trabajo, etc.). Es por ello que se ha comenzado a focalizar la atención en las exigencias psicológicas emocionales como factor susceptible de provocar situaciones y estados negativos para el trabajador.

Una de las consecuencias evidentes es el síndrome del "quemado", del desgaste profesional, o *burn-out*. Dimensiones características del mencionado síndrome, como son el agotamiento emocional, la despersonalización y el cinismo, estarían evidentemente asociadas a entornos laborales agresivos, en tanto que exponen al profesional de forma prolongada a demandas o requerimientos de tipo emocional. Para evitar que llegue a producirse este tipo de contingencias es fundamental una gestión adecuada de las emociones que surgen en la interacción social entre quienes ofrecen sus servicios y quienes los reciben. No en vano es ahí donde se genera el componente estresante que provoca el *burn-out*.

Teniendo en cuenta todos estos aspectos se puede proceder a afirmar la importancia que ha cobrado en la actualidad el concepto de inteligencia emocional. Es por ello que en el ámbito de la prevención de riesgos laborales ha de contemplarse el desarrollo de habilidades emocionales y sociales entre los trabajadores como una herramienta de aplicación más para evitar posibles riesgos psicosociales.



© Latin Stock

La intervención psicosocial ha de realizarse de manera organizacional, identificando desajustes y márgenes de mejora, e individual, habilitando herramientas psicológicas para que el trabajador responda a las demandas emocionales características de su trabajo de forma óptima.

Una nueva ciencia

La inteligencia emocional es, como su propio nombre indica, el uso inteligente de las emociones, de tal manera que se puede conseguir de forma intencional que éstas trabajen en el propio beneficio, ayudando en la toma de decisiones y consecución de metas. No en vano la inteligencia emocional tiene un fundamento neurológico¹ y es la habilidad para actuar de forma adaptativa en las relaciones humanas donde las emociones hacen acto de presencia y se constituyen en elementos a gestionar.

El disponer de habilidades o competencias socio-emocionales es fundamental para una actividad laboral eficiente desde el punto de vista de la calidad del servicio, pero también lo es para el

trabajo saludable. Estudios diversos revelan que la inteligencia emocional es un factor protector frente a las situaciones estresantes (Augusto-Landa, López-Zafra, Berrios y Águila, 2007), además de ayudar a incrementar la resistencia al estrés (Luminet, Mikolajczak y Menil, 2006). Tales resultados indicarían que sujetos con altas competencias socio-emocionales valoran las situaciones estresantes como menos amenazantes y, por tanto, presentan mayor eficacia personal y disponen de mayor capacidad de adaptación.

Para entender mejor la profundidad e implicaciones que tiene este término en la gestión de los recursos humanos y en el ámbito de la prevención es interesante hacer este atrevido símil: la inteligencia emocional puede constituirse en un nuevo "equipo" de protección individual a gestionar por el empresario. Éste tiene la obligación de proveer a los trabajadores de equipos individuales que los protejan adecuadamente de aquellos riesgos para su salud o su seguridad que no puedan evitarse o limitarse suficientemente mediante la utilización de medios de protección colectiva. Las exigencias emocionales se constituyen en un riesgo consustancial a la tarea de asistencia que no se puede evitar o limitar

suficientemente con medidas de tipo colectivo (intervención a nivel organizacional).

Al igual que en el ámbito del resto de especialidades de prevención, ante la imposibilidad de evitar el riesgo, la intervención podría abrir dos frentes: la adopción de medidas de tipo colectivo para minimizar el riesgo y la adopción de medidas de tipo individual complementarias para dar respuesta al riesgo residual. Se justifica entonces la intervención psicosocial en idénticos frentes: a nivel organizacional, identificando desajustes y márgenes de mejora en la organización, y a nivel individual, habilitando herramientas en este caso no físicas (portables físicamente por el trabajador), sino psicológicas, que permitan al empleado responder a las demandas emocionales características de su trabajo de forma óptima.

Es, de esta manera, como se consigue explicar la formación en técnicas de afrontamiento del estrés y se llega a justificar de manera rotunda el habilitar competencias emocionales y sociales. Constituyen tales herramientas y competencias el equivalente a un equipo de protección individual, que ha de ser debidamente gestionado por parte de la empresa.

¹ "El fundamento de la inteligencia emocional es neurológico. Está demostrado científicamente que las personas tenemos dos cerebros, uno racional (corteza cerebral) y otro emocional (sistema límbico y amígdala), y ambos trabajando de manera conjunta, para bien o para mal". Antonio Damasio, *El error de Descartes*. Editorial Crítica, 2006.

Desarrollo de competencias emocionales

La inteligencia emocional se desarrolla a través de toda la vida y, por tanto, dichas competencias y habilidades emocionales y sociales pueden ser adquiridas por los profesionales hasta después incluso de su jubilación. Ello requiere esfuerzo, entrenamiento y paciencia. Su importancia no es discutible, puesto que está estadísticamente demostrado que el éxito y la eficacia laboral depende en un 20% de las competencias técnicas que poseen los profesionales y un 80% de este éxito depende del nivel de competencias emocionales y sociales que tengan dichos profesionales (Goleman, 1990). Parece evidente la necesidad de trabajar esas competencias socio-emocionales, y que son fundamentalmente las que se reflejan en la Figura 12.

La investigación parece animar a trabajar de forma especial en colectivos como los referenciados, prestando especial atención a las competencias relacionadas con la regulación de las emociones con el objeto de minimizar el riesgo de sufrir *burn-out*. Entre éstas cabría destacar la expresión adecuada de las emociones, la toma de conciencia de los procesos emocionales, capacidad de regulación emocional (control de la impulsividad), tolerancia a las frustraciones y habilidades de afrontamiento. Las competencias laborales asociadas a las mismas serían las siguientes: auto-control emocional, manejo de situaciones emocionalmente difíciles, integridad personal, adaptabilidad al continuo cambio, innovación y transparencia.

La persona como valor supremo de la organización

La intervención en el ámbito de la prevención de riesgos psicosociales es, además de una exigencia legal, una exigencia ética. Se trata en última instancia de trabajar y desarrollar las estrategias necesarias para la consecución de mayores niveles de salud y bienestar de las personas. Las organizaciones colocan al trabajador como valor supremo de la organización. Las acciones habrán de ser congruentes con ese mensaje que adorna

FIGURA 1

Modelo competencial	
INTRAPERSONAL	INTERPERSONAL
Conciencia de uno mismo	Conciencia social
Regulación emocional	Gestión de las relaciones
Autonomía emocional	Habilidad de vida y bienestar

muchas políticas de empresa en las cacareadas misiones, visiones, objetivos y valores.

Los riesgos psicosociales son esenciales en la prevención porque la seguridad depende finalmente más del factor humano que del factor técnico (Meliá, 2007). Cabría añadir que dicha intervención se constituye también en un factor de competitividad y productividad. Las organizaciones en las que se identifican exigencias emocionales susceptibles de provocar patologías de índole psicosocial en el personal asistente tienen la oportunidad de dar inicio a un proceso que permita un ambicioso abordaje global.

Hoy día parece incuestionable el hecho de que la satisfacción de los miembros de una organización tiene su reflejo directo en la cuenta de resultados. La mejora de entornos psicosociales supone una mejora sensible de la organización, lo que implica necesariamente una mayor eficacia y eficiencia. El reto que se plantea a las organizaciones es trabajar de forma permanente por integrar los objetivos individuales de salud y bienestar y los objetivos organizacionales de productividad y competitividad.

El abordaje que la empresa u organización realice desde la responsabilidad y exigencia ética tiene que incluir desde la valoración de los factores psicosociales y la identificación y puesta en marcha de medidas específicas para la mejora del entorno psicosocial hasta la implementación de un programa de fomento de competencias socio-emocionales previo diagnóstico de necesidades, dirigido a combatir el estrés, el *burn-out* y demás patologías de índole psicosocial, así como a potenciar la satisfacción, el liderazgo efectivo y

el rendimiento en las organizaciones. Además, se ha de valorar la eficacia de la intervención a corto, medio y largo plazo siguiendo criterios de excelencia en la investigación.

Los presumibles beneficios asociados a una intervención de este tipo serían, entre otros:

- > Para las personas: disminución del estrés y la ansiedad, potenciación de la toma de decisiones, mayor regulación emocional, actitud laboral positiva, mayor nivel de auto-motivación y aumento en la eficacia personal.
- > A nivel organizacional: una empresa más saludable, mejora del clima laboral, disminución de los conflictos, estimulación de la innovación, mejor afrontamiento de la incertidumbre, mayor apertura a los cambios y mejora en las relaciones interpersonales.
- > La cuenta de resultados: fidelización de las personas, disminución del absentismo, potenciación del liderazgo compartido, fortalece la autonomía de los equipos de procesos y añade valor en la implantación de sistemas, dominando la formación e implicación de las personas

La puesta en marcha de un plan de intervención de esta índole sólo es posible para empresas de largo recorrido. Dichas compañías serán las que salgan fortalecidas de la crisis actual y se sentirán capaces de hacer frente a los difíciles retos de un mercado globalizado cada día más incierto y competitivo. En definitiva, la inteligencia emocional es el fundamento esencial donde la empresa decide tomar la firme decisión de ser "innovadora". ||

2 "La competencia emocional", Rafael Bisquerra. *Manual de orientación y tutoría*; M. Álvarez y R. Bisquerra. Editorial Praxis, 2002.