

ARTÍCULO RELACIONADO

Organizaciones emocionalmente inteligentes como antídoto a los riesgos psicosociales. GPRL nº 67, enero 2010. <http://riesgoslaborales.wke.es/bd98fbb>



FICHA TÉCNICA

AUTOR: BRESÓ ESTEVE, Edgar y MEGÍAS CLAVIJO, María José.

TÍTULO: La razón y la emoción en la prevención de riesgos laborales. Importancia de la Inteligencia Emocional en la selección y formación.

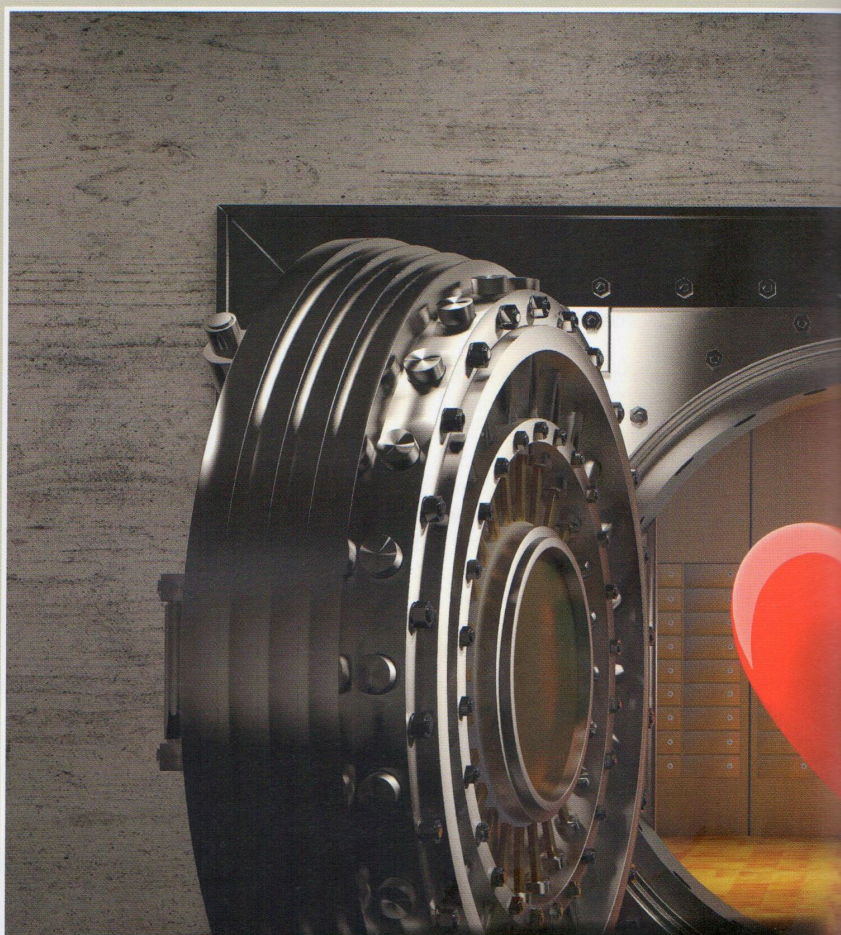
RESUMEN: El presente artículo se centra en hacer una propuesta de acción, a partir de la reflexión sobre la situación actual, en dos ámbitos claves en la gestión práctica de riesgos laborales: la selección de personal y la formación. Todo ello, basado a su vez en un aspecto que, cada vez es más relevante en la gestión de personas en las organizaciones y que se debería empezar a tener más en cuenta a la hora de seleccionar futuros trabajadores y diseñar acciones formativas: La Inteligencia Emocional. Además de describir los principales y más recientes resultados obtenidos mediante la investigación sobre este tipo de inteligencia, los autores proponen unas directrices para su aplicación e integración dentro de los procesos de selección y formación de las empresas de cara a favorecer el desarrollo personal y rendimiento de los equipos de trabajo. Para desarrollar esta premisa, se procede a analizar la manera en que podemos optimizar en la actualidad la escasez de recursos de los que se dispone en muchas ocasiones, centrándonos en los dos pilares fundamentales que creemos debe sustentarse la gestión de Recursos Humanos en una empresa, por un lado la selección y por otro la formación.

DESCRIPTORES:

- Gestión de la prevención
- Inteligencia emocional
- Formación

LOCALIZADOR EN EL BUSCADOR DE LA

WEB: **DT0000183202**

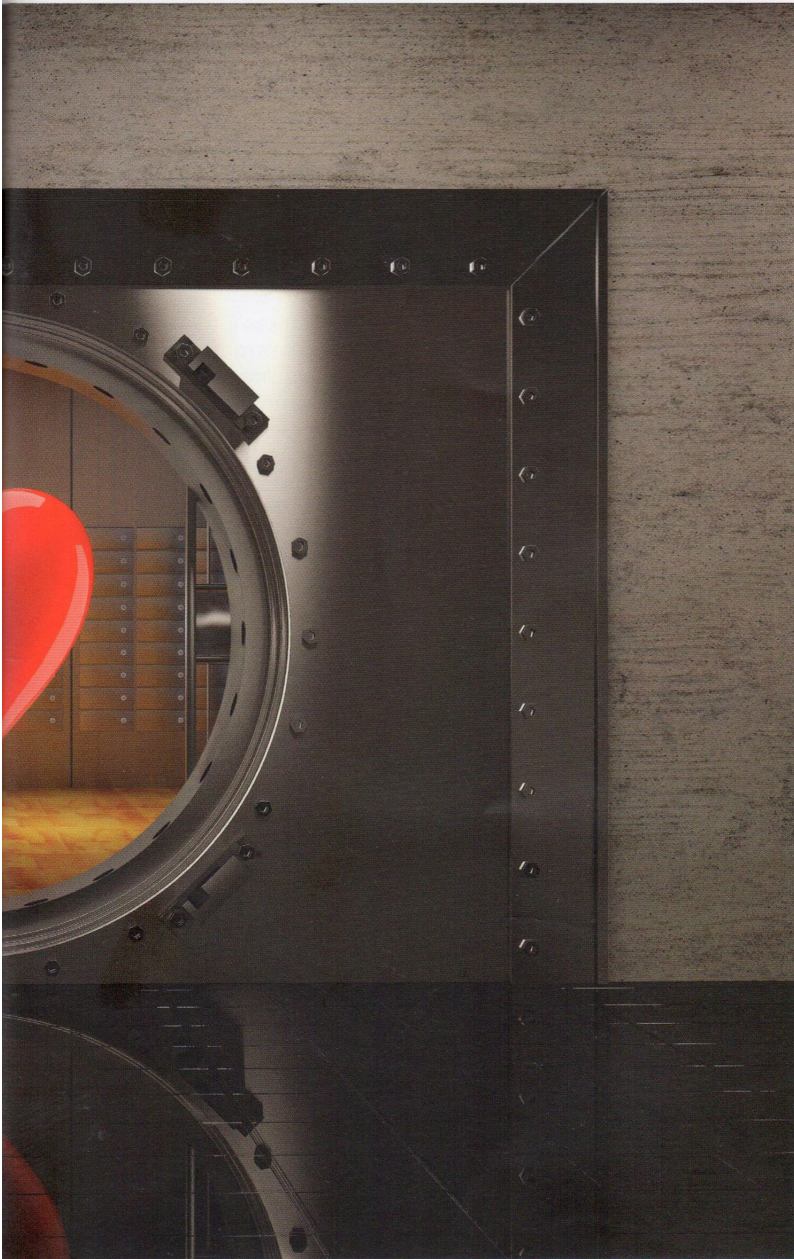


La razón y la emoción en la prevención de riesgos laborales.

Importancia de la Inteligencia Emocional en la selección y formación

Atrás quedaron los tiempos de las organizaciones deshumanizadas. Ha llegado el momento de que la Inteligencia Emocional reivindique su lugar dentro de la estrategia empresarial y nos muestre que, además de ser una habilidad que se puede aprender, es la pieza clave que permite mejorar el rendimiento y la salud de las personas, porque ahora más que nunca se necesitan empresas con corazón.

Edgar Bresó Esteve (@ebreso), Doctor en Psicología del Trabajo y Director del equipo: "Organizaciones Emocionalmente Inteligentes" de la Universitat Jaume I de Castellón; **María José Megías Clavijo**, miembro del equipo "Organizaciones Emocionalmente Inteligentes"



En un contexto económico-social como el actual, una de las frases hechas que en ocasiones solemos utilizar al referirnos a las sociedades es aquella que dice que *"Cualquier tiempo pasado fue mejor"*. No obstante, al hablar de las empresas, basta con volver la vista atrás para evidenciar que esto no es así. Obviamente, tenemos mucho por hacer pero cada vez es menos común ver organizaciones con líneas de producción tan deshumanizadas como las que recordamos cuan-

do vemos la extraordinaria obra cinematográfica de Charles Chaplin *"Tiempos modernos"*. Por supuesto que hemos avanzado y mejorado. Los esfuerzos iniciados para salvaguardar las condiciones físicas y ergonómicas de los puestos de trabajo son más que evidentes y es precisamente por ello por lo que no podemos permitirnos el hecho de, bajo el "pretexto" de la situación económica, volver atrás y dejar de avanzar en el cuidado de la *Calidad de Vida Laboral* de nuestros trabajadores y trabajadoras.

El presente artículo se centra en, a partir de la reflexión sobre la situación actual, hacer una propuesta de acción en dos ámbitos claves en la gestión práctica de riesgos laborales: la *Selección de personal* y la *Formación*. Todo ello, basado a su vez en un aspecto que, cada vez es más relevante en la gestión de personas en las organizaciones y que se debería empezar a tener más en cuenta a la hora de seleccionar futuros trabajadores y diseñar acciones formativas: la *Inteligencia Emocional*.

Nuestro entorno actual

Ante la situación actual, es inevitable reflexionar sobre cómo actuar ante los ajustes económicos y las numerosas reformas que afectan tanto al sector público como privado y que no sólo han sido necesarias en España, sino en países como Alemania, Francia e incluso Estados Unidos. ¿Hacia donde vamos?, ¿Cómo afectará todo esto que acontece a la **salud** de los trabajadores?, **¿Qué podemos hacer desde un departamento de RRHH para afrontar esta situación?**

Salir de una situación económica como la actual y flotar en medio de todo este mar de confusión financiera no es tarea sencilla. Y cómo ya dicen muchos, éstos son tiempos para agudizar el ingenio.

Haciendo referencia al artículo publicado en el nº 67 de enero, 2010, de esta revista, en el que se apelaba a como: *el uso y manejo de las emociones se ha convertido en una de las herramientas más potentes para prevenir los riesgos psicosociales en el entorno laboral, favoreciendo el bienestar y la salud de los empleados. Hemos 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.* Vamos a centrarnos en analizar de qué manera podemos optimizar la escasez de recursos de los que se dispone en muchas ocasiones en la actualidad, centrándonos en los **dos pilares fundamentales** que creemos debe sustentarse la gestión de Recursos Humanos en una empresa, por un lado la **selección** y por otro la **formación**.

La *Ley de Prevención de Riesgos Laborales* (31/1995) considera que la organización del trabajo forma parte de las condiciones laborales que influyen



Los supervisores calificaban a sus empleados con mayor inteligencia emocional como sociables, con mayor sensibilidad en las relaciones interpersonales, resistentes al estrés y con capacidad de liderazgo.

cuenta los sentimientos y emociones de los otros, considerar que los demás no son meros medios para conseguir sus fines sino que tenga un respeto por los otros empezando por tenerse respeto a sí mismo. A este respecto, el equipo de investigación "Organizaciones Emocionalmente Inteligentes" ha desarrollado un instrumento de evaluación que permite a las organizaciones valorar de forma fiable las **competencias emocionales** de los candidatos y, de este modo, tener en cuenta éstas a la hora de seleccionar aquellos trabajadores que se ajusten más a las demandas de la empresa.

(más información en: www.inteligenciaemotionaluji.blogspot.com)

Inteligencia Emocional y Formación laboral

Debemos seleccionar **trabajadores y trabajadoras** teniendo en cuenta sus **competencias emocionales**

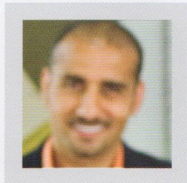
pero, **¿Qué podemos hacer con aquellas personas que ya trabajan con nosotros y no poseen esas competencias?** Evidentemente la solución debe estar en la **formación**. En la **figura 1** se muestra (a modo de ejemplo) una propuesta que, a partir del Modelo de las **cuatro ramas** de la Inteligencia Emocional propuesto por John Mayer y Peter Salovey en 1997, sirve de guía para proponer contenidos y diseñar planes de formación que permitan desarrollar las competencias emocionales de los trabajadores y trabajadoras.

Tal y como se observa en la figura, se trata de diseñar programas formativos que tengan

como partida el Modelo propuesto por Peter Salovey y John Mayer y, a partir de éste desarrollar las destrezas que estos autores llaman "de orden inferior" (habilidades de observación, auto-control, etiquetado de emociones, generación de feed-back positivo,

Figura 1. Propuesta contenidos formativos (Basados en el Modelo de las "Cuatro Ramas"; Salovey y Mayer, 1997)





en la salud y seguridad de los y las trabajadoras, entre otros mecanismos a la exposición de los riesgos psicosociales. Concretamente señala que: *El decremento de la salud mental se asocia a decrementos del rendimiento, aumento del absentismo y deterioro de la salud física. Pero una mejora y promoción de la salud, se asocia a mejoras en el rendimiento y conductas prosociales en la empresa.* Con la Ley 54/2003, de reforma de la normativa de las leyes anteriores, y algunas modificaciones posteriores en años sucesivos a este efecto, se ven mejorados aspectos relacionados con el bienestar en los tres aspectos a considerar (físico, psicológico y social).

Este es precisamente el momento de efectuar cambios y establecer nuevos retos que establezcan verdaderas diferencias entre un modelo empresarial obsoleto y uno renovado que apueste por la **Psicología de la Salud Ocupacional**, que sería el resultado de aunar la vertiente de la psicología con la vertiente laboral. Esta sería la vía a través de la cual se consigue alcanzar mejor calidad de vida y bienestar. Aquí se buscarían unos "máximos", según (Seligman, 1999) en el "Estudio científico del funcionamiento humano optimo". Por lo tanto ahora se pretende ir más allá buscando un **bienestar físico, psíquico y también social.**

Por todo ello, desde nuestro grupo de investigación de la Universitat Jaume I de Castellón "*Organizaciones Emocionalmente Inteligentes*", hemos puesto a prueba cómo la Inteligencia Emocional contribuye a la salud y el bienestar de los profesionales. Mostrando también la influencia que ello tiene en la mejora del desempeño, el desarrollo de un liderazgo más efectivo, y la repercusión que esta mejora supone en el último eslabón de la cadena; los clientes o usuarios de servicios. Del mismo modo, hemos diseñado programas formativos basados en el desarrollo de la "habilidades emocionales" de los profesionales para dotarlos de recursos personales que les permitan hacer mejor su trabajo, con una mayor calidad y de un modo más sano (física y psicológicamente).

¿Qué relación tiene la IE con los procesos de selección?

Los primeros estudios sobre Inteligencia Emocional y organizaciones ponían de manifiesto que ésta es una competencia esencial a la hora de establecer relaciones con los compañeros y los superiores en el trabajo. Ya en el año 2006, Paulo N. Lopes, dirigió un estudio en la empresa de seguros Fortune 400 y demostró empíricamente que, aquellos empleados

Las organizaciones ponían de manifiesto que la Inteligencia Emocional es esencial a la hora de establecer relaciones con los compañeros y los superiores en el trabajo

con mayores puntuaciones en Inteligencia Emocional, eran valorados más positivamente tanto por sus semejantes como por los líderes de los equipos en los que realizaban su trabajo. Sus compañeros declararon tener menos conflictos con ellos y los percibían como creadores de una atmósfera positiva en el trabajo. Los supervisores calificaban a sus empleados con mayor inteligencia emocional como sociables, con mayor sensibilidad en las relaciones interpersonales, resistentes al estrés y con capacidad de liderazgo. Además, las puntuaciones altas se asociaban de forma positiva al salario y a la posición ocupada en el organigrama de la compañía.

Aquellos que dedican su actividad a la selección y búsqueda de profesionales están viviendo una serie de cambios que son importantes y que suponen nuevas formas de llevar a cabo la propia actividad, e incluso yendo más allá en cuanto al propio posicionamiento en el mercado. Debido a factores económicos a nivel nacional e internacional, el mercado está demandando nuevas formas de trabajar. Estos cambios se relacionan, además, con el auge de las *nuevas tecnologías en la gestión de información* y con la necesidad de *proporcionar un verdadero valor* en el servicio prestado, e incrementando la relación Universidad-Empresa desde los proyectos de I+D.

Una de las opciones más importantes en gestión de recursos humanos es la de **gestionar las personas desde la concepción de las competencias**, concretamente tratando de definir para cada puesto e incluso para cualquier organización en su conjunto aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que correlacionan con el éxito desempeñado en ese trabajo. No se trata sólo de definir conocimientos, sino también de delimitar qué habilidades hay que tener (saber expresarse en público, redactar informes, resolver conflictos interpersonales, etc.) y finalmente qué actitudes se deben poseer, qué motivaciones y qué rasgos personales incorporar para que el desempeño de la tarea se realice con el mayor éxito posible. Así pues llegados a este punto, sabemos de la importancia de la Inteligencia Emocional en la gestión de los Recursos Humanos, ya que es muy importante tener gente en las organizaciones que sepa, conozca, identifique y gestione adecuadamente sus sentimientos y los de los demás. De este modo, a la hora de seleccionar empleados, además de competencias técnicas y rasgos de personalidad (como tradicionalmente se ha seleccionado a los candidatos), se debería seleccionar aquellas personas que sean capaces de desarrollar competencias tales como: mostrar comprensión de sí mismo, tener en



etc.). Es por tanto éste el momento de empezar a desarrollar planes de formación adecuados a las necesidades de los trabajadores, de los clientes, en definitiva de los tiempos en los que nos encontramos. Las habilidades emocionales se pueden aprender y, si pensamos que tener empleados competentes a nivel emocional es importante para el éxito de nuestra empresa y la salud de nuestros trabajadores, (tal y como demuestran los estudios descritos en este artículo), estamos "obligados" a poner en práctica este conocimiento y cambiar los contenidos de los planes de formación laboral que actualmente estamos aplicando.

¿Qué esperamos conseguir con empleados Emocionalmente Inteligentes?

De manera genérica, los resultados han mostrado que **los niveles de claridad hacia los sentimientos de los trabajadores y, especialmente, su capacidad para reparar los estados emocionales se relacionaban positivamente con los niveles de satisfacción** hacia sus vidas, con una mayor percepción de felicidad y también con ciertas dimensiones de bienestar laboral. Concretamente, aquellos trabajadores con mayor capacidad para reparar sus emociones negativas y mantener las positivas en el tiempo informaban mayores niveles de vigor y energía hacia sus tareas profesionales, así como un fuerte deseo de esfuerzo y persistencia en las tareas que se realizan (altos niveles de vigor), indicaban niveles más elevados de significado, entusiasmo, orgullo y reto en sus trabajos (altos niveles de dedicación) y mostraban niveles mayores de concentración y ensimismamiento durante el desempeño de la actividad laboral (altos niveles de absorción en las tareas que realizan).

Por otro lado, aquellos trabajadores y trabajadoras que son Emocionalmente Inteligentes, además de mejorar el rendimiento en las tareas, también valoran más positivamente su trabajo y perciben que tienen la **posibilidad de mejorar la Calidad de Vida Laboral**.

Podemos concluir que:

No existen organizaciones estancas a los vaivenes del entorno económico y social, que sean inmunes a las convulsiones económicas y financieras. Hoy más que nunca necesitamos organizaciones fuertes, ya que sobrevivir y prosperar en un entorno de crisis

No se trata sólo de definir conocimientos, sino también de delimitar qué habilidades se deben tener

no es una tarea sencilla, solo aquellas empresas que gocen de una buena salud estarán capacitadas para sobrevivir en un entorno hostil como el actual, y para ello es vital llevar a cabo un trabajo desde el interior de la estructura, considerándose esta el *capital humano* de la organización. Teniendo en cuenta que la salud de los trabajadores y la productividad de las empresas van necesariamente unidas.

Por otro lado, las actividades de desarrollo y promoción de la salud no deben ser percibidas como algo aislado sino integrado en el conjunto de actividades llevadas a cabo desde la dirección de recursos humanos. Estableciendo así retos y objetivos que nos lleven a una mejora tanto de la propia organización como de las personas que la estructuran de manera individual repercutiendo este beneficio incluso más allá del trabajo, llevando esa mejora a su vida personal.

En los tiempos que corren, vemos mermada la salud de los trabajadores en un continuo aumento del estrés, por las enfermedades catalogadas y relacionadas con el trabajo, las enfermedades profesionales, la elevada siniestralidad y el absentismo laboral.

No obstante, el informe de evolución de la siniestralidad que el INSHT correspondiente al último periodo (Oct-2010-Sept-2011) nos muestra datos esperanzadores ya que la siniestralidad se ve reducida en un -11,2% con respecto al periodo anterior, siendo de carácter leve la casi totalidad y más de un 50% de ellos localizados en el sector servicios. Esto refuerza la primera de las ideas expresadas en este artículo: *"Cualquier tiempo pasado no fue mejor. Estamos mejorando la calidad de vida de nuestros trabajadores"*.

Aún así, todavía queda mucho por hacer ya que, como consecuencia de los cambios en las demandas laborales de los puestos (cada vez son menos físicas y más mentales), las enfermedades mentales y relacionadas con factores psicosociales empiezan a encabezar las causas de baja laboral en nuestro país. Respecto a este tipo de trastornos mentales, su existencia nunca ha sido contemplada en los registros oficiales de enfermedades profesionales. Sin embargo, según los datos de las encuestas de condiciones de trabajo, casi 150.000 trabajadores padecen estrés, ansiedad o depresión por causa de su trabajo.

Por otra parte numerosos estudios muestran que el 67,4% de absentismo laboral tiene una

duración inferior a 5 días, se relaciona generalmente con cuadros leves o necesidades familiares y personales. Llama la atención que en numerosos colectivos un 2% de los trabajadores acumulen más de 50 procesos de baja y que un 10% acumula la mayor parte de los procesos de absentismo.

Sería por lo tanto interesante poder establecer posibles relaciones de las causas, sus costes reales y valorar de qué manera se puede intervenir para minimizar el impacto en las empresas.

El presente artículo, además de describir los principales y más recientes resultados obtenidos mediante la investigación sobre Inteligencia Emocional, ha propuesto directrices para su aplicación e integración dentro de los procesos de selección y formación de las empresas de cara a favorecer el desarrollo personal y rendimiento de los equipos de trabajo.

Este es el momento de "pasar a la acción" y aplicar todo el conocimiento generado en el ámbito de Inteligencia Emocional convirtiendo un concepto que en los últimos años ha sido muy popular, en algo realmente práctico para mejorar el rendimiento y la salud de las personas en las empresas.

NOTA: Esta investigación está subvencionada por el Pla de promoció de la Investigació de la Universitat Jaume I. (#P11A2010-19)

BIBLIOGRAFÍA:

Bresó, E. y Salanova, M. (2010) *Empresas con Corazón, el mejor antídoto contra los Riesgos Psi-*

Hoy más que nunca necesitamos organizaciones fuertes y para ello es vital llevar a cabo un trabajo desde el interior de la estructura, considerándose esta el capital humano de la organización. Teniendo en cuenta que la salud de los trabajadores y la productividad de las empresas van necesariamente unidas.

cosociales. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 67, 12-16.

Lopes, P., Grewa, D. Kadis, J., Gall, M. y Salovey, P. (2006) evidence that Emotional Intelligence is related to Job Performance an affect attitudes at work. *Psicothema*, 18, 132-138.

Mayer, J. y Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? en P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional*

development and emotional intelligence: Educational implications (3-31). New York: Basic Books.

Seligman, M. (1999). The presidents address. APA.1998. Annual Report. *American Psychologist*, 54, 559-562.

Figura 1. Propuesta contenidos formativos (Basados en el Modelo de las "Cuatro Ramas"; Salovey y Mayer, 1997) ■