

# MANUAL DE INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADA A LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES



DICIEMBRE 2014

**Edita:**

Confederación Regional de Organizaciones Empresariales de Murcia (CROEM)

**Subvencionado por:**

Región de Murcia  
Consejería de Presidencia y Empleo  
Dirección General de Trabajo



**Autores:**

Dr. Francisco Toledo Castillo  
D. Christian Salvador Martínez

**Con la colaboración de:**



## ÍNDICE

<b>PRÓLOGO</b> .....	5
<b>MÓDULO I: RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO</b> .....	7
1. INTRODUCCIÓN Y MARCO NORMATIVO.....	7
2. FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL.....	9
3. PRINCIPALES RIESGOS PSICOSOCIALES.....	10
3.1. EL ESTRÉS.....	10
3.1.1. Consecuencias del estrés laboral.....	12
3.1.2. Estadísticas europeas.....	13
3.1.3. Costes del estrés, ansiedad y depresión en España.....	14
3.1.4. Efectos del estrés en las organizaciones.....	15
a) Absentismo.....	15
b) Presentismo.....	16
c) Rotación.....	16
d) Accidentes laborales.....	17
3.2. VIOLENCIA LABORAL.....	17
3.2.1. Impacto de la violencia laboral.....	18
3.3. ACOSO LABORAL (MOBBING).....	18
3.3.1. Impacto del acoso laboral.....	19
3.4. ACOSO SEXUAL Y ACOSO POR RAZÓN DE SEXO.....	20
3.4.1. Impacto del acoso sexual.....	21
3.5. BURNOUT O DESGASTE PROFESIONAL.....	22
3.5.1. Impacto del burnout.....	22

3.6. OTROS RIESGOS PSICOSOCIALES.....	23
3.6.1. Conflicto familia-trabajo.....	23
3.6.2. Inseguridad contractual.....	23
4. RIESGOS PSICOSOCIALES EN FUNCIÓN DEL SEXO.....	24
<b>MÓDULO II: INTELIGENCIA EMOCIONAL Y PRL.....</b>	<b>26</b>
1. LAS EMOCIONES.....	26
1.1. Funciones de las emociones.....	26
1.2. Las emociones básicas y universales.....	27
1.3. El cerebro emocional.....	29
2. INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	29
2.1. Medición de la inteligencia emocional.....	30
2.1.1. MSCEIT.....	31
2.1.2. MEIT (Mobile Emotional Intelligence Test).....	32
3. INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADA A LA PRL.....	33
3.1. Organizaciones responsables y saludables.....	35
3.1.1. Rentabilidad de los programas de bienestar y salud.....	37
3.2. Contagio de las emociones positivas.....	38
3.2.1. Estrategias para aumentar emociones positivas en el trabajo.....	40
3.3. Competencia emocional.....	41
3.4. La inteligencia emocional en los procesos de selección.....	43
3.5. La inteligencia emocional en la formación.....	45
3.6. Inteligencia emocional y liderazgo.....	47
3.6.1. Métodos para mejorar el autoconocimiento.....	50

a) Introspección.....	50
b) La ventana de Johari.....	50
c) Evaluación 360º.....	52
d) Coaching.....	52
4. CONCLUSIONES.....	53
5. BIBLIOGRAFÍA.....	55
6. OTRAS FUENTES CONSULTADAS.....	63

## PRÓLOGO

Aunque las definiciones populares de inteligencia hacen hincapié en los aspectos cognitivos, tales como la memoria y la capacidad de resolver problemas, influyentes investigadores en el ámbito del estudio de la inteligencia comienzan a reconocer la importancia de los aspectos no cognitivos. Los estructuralistas del siglo XX, utilizaron el término inteligencia social para describir la habilidad de comprender y motivar a otras personas. Centran su marco de aplicación en la influencia de factores no intelectivos sobre el comportamiento inteligente, y sostienen que nuestros modelos de inteligencia no serán completos hasta que no puedan describir adecuadamente estos factores. Esto implica, tanto el conocimiento como el manejo de las emociones; y su importancia radica en que le permite expresar sus emociones de forma sana y satisfactoria, y es que cualquier decisión que tomemos, por trivial que esta parezca, como comer, comprar o ir a trabajar, son actividades que involucran las emociones. Es más, aunque aparentemente nuestras decisiones tienen un componente racional, es la amígdala y las emociones las que se anticipan al sistema telencefálico en la toma de decisiones.

La evolución científico-técnica del concepto de inteligencia, como una variable que podía escalarse en el famoso CI (Cociente Intelectual), ha ido dando paso a otras teorías. Éstas demostraban que el CI, no correlacionaba ni con la capacidad de interacción, ni con una mejora de resultados en entornos organizacionales. Pronto se demostró que el ser humano está regulado por su cerebro emocional, el cual nos hace individuos que trabajan en entornos de interacción social y que por tanto, la emoción precede al pensamiento, y por tanto, los procesos de raciocinio que tienen lugar en el neocórtex van muchas veces a la zaga o en contra de los impulsos de la amígdala.

La relevancia de las emociones en los resultados del trabajo y la investigación sobre el tema siguió ganando impulso, pero no fue hasta la publicación del célebre libro del profesor Goleman: *“Inteligencia emocional. ¿Por qué puede importar más que el concepto de cociente intelectual?”* en 1999, cuando se popularizó. A partir de entonces comenzaron a aparecer cada vez con mayor frecuencia artículos sobre el tema desde diversas entidades académicas y se divulgó este emergente concepto a través de puntos de venta populares.

Actualmente está creciendo exponencialmente el número de trabajos sobre inteligencia emocional en distintos ámbitos de la psicología de las organizaciones, como por ejemplo, la relación y aplicación efectiva de la inteligencia emocional y la prevención de riesgos laborales.

Este nuevo modelo ha sido estudiado y aplicado con éxito manifiesto en las organizaciones, obteniendo mejoras productivas y por tanto resultados económicos positivos, que han fortalecido al sector empresarial para seguir promoviendo estas nuevas estrategias. El mundo anglosajón ha tomado la iniciativa, pero es el momento de que los sectores industriales y sus departamentos de I+D+i de nuestro país, inicien la puesta en marcha e implementación de la inteligencia emocional y sus aportaciones beneficiosas en la prevención de riesgos laborales.

Por estos motivos, el objetivo de este manual es introducir el concepto de inteligencia emocional en la Prevención de Riesgos Laborales de las organizaciones, para poder combatir de un modo eficaz los crecientes riesgos psicosociales que merman la salud de los trabajadores, dificultan el buen funcionamiento empresarial y generan pérdidas millonarias.

La primera parte del manual pretende realizar una breve aproximación a los principales riesgos psicosociales en el ámbito laboral. No se trata de realizar un exhaustivo análisis de cada uno de ellos, si no comprender en qué consisten, cuál es su relevancia y qué impacto producen. Además, para calibrar la magnitud del problema al cual nos enfrentamos y el contexto en el que se produce, se aportan datos actualizados tanto en el ámbito nacional como internacional.

Una vez familiarizados con estos riesgos y sus consecuencias para la salud de los trabajadores y la productividad de las empresas, en la segunda parte el manual dedica toda a su atención a la inteligencia emocional. En primer lugar, nos introduciremos en el complejo mundo de las emociones y en el concepto de inteligencia emocional, para después centrarnos en el tema principal del manual, su aplicación en la prevención de riesgos laborales.

## **MÓDULO I: RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO**

### **1. INTRODUCCIÓN Y MARCO NORMATIVO**

La importancia y los efectos de los factores psicosociales en el trabajo sobre la salud de los trabajadores no es un tema de reciente aparición. La Organización Internacional del Trabajo ya publicaba esta definición en la década de los 80: *“Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo”* (OIT, 1986, p. 3). Sin embargo, hay que destacar que como consecuencia de los importantes cambios en las organizaciones y de los procesos de globalización actual, la exposición a los riesgos psicosociales se ha hecho más frecuente e intensa, haciendo conveniente y necesario su identificación, evaluación y control con el fin de evitar sus riesgos asociados para la salud y la seguridad en el trabajo (EU-OSHA, 2007).

Es habitual que los factores de riesgo psicosocial en el trabajo actúen durante largos periodos de tiempo, de forma continua o intermitente y son numerosos, de diferente naturaleza y complejos, dado que no sólo están conformados por diversas variables del entorno laboral sino que, además, intervienen las variables personales del trabajador como las actitudes, la motivación, las percepciones, las experiencias, la formación, las capacidades y los recursos personales y profesionales. La personalidad y la situación vital del trabajador influyen tanto en la percepción de la realidad como en la respuesta ante las distintas situaciones laborales. Por eso, ante cualquier problema laboral no todos los trabajadores lo afrontan del mismo modo, ya que las características propias de cada trabajador determinan la magnitud y naturaleza de sus reacciones y de las consecuencias que sufrirá (Mansilla, 2012).

Los nuevos puestos de trabajo exigen cada vez menos aptitudes físicas y más competencias cognitivas, organizativas y emocionales-relacionales que son potenciales focos de riesgos psicosociales. Estos riesgos son cada vez más relevantes y existen numerosos datos objetivos que revelan al estrés laboral como un verdadero problema social, económico y empresarial que tiende a ir en aumento (Martínez-Losa y Sarrate, 2014).



Para conocer hasta qué punto los trabajadores en España ven su salud afectada por el trabajo, en la **VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (VII ENCT)** realizada en 2011, se les preguntó a los trabajadores, para cada problema de salud señalado previamente por el trabajador, si consideraban que este problema se debe al trabajo o se agrava con el mismo. El resultado fue que el 86,4% de los trabajadores señala que el problema de salud que les aqueja ha sido agravado o producido por el trabajo; fundamentalmente se trata de problemas como el cansancio o agotamiento (87,3%), los trastornos musculoesqueléticos en general (87%) y el estrés, ansiedad o nerviosismo (82,1%).

Otros datos significativos de esta encuesta a nivel nacional, indican que desde 2007 ha aumentado la proporción de trabajadores que señalan que deben trabajar muy rápido (46% frente al 44% en 2007). También ha incrementado la frecuencia de trabajadores que deben atender varias tareas al mismo tiempo: 41,2% en 2007 y 45,3% en 2011 y además el 35% de los trabajadores afirma que debe trabajar con plazos muy estrictos y muy cortos.

Respecto al marco normativo en **España**, en la **Ley de Prevención de Riesgos Laborales (31/1995)** no se abordan riesgos específicos, pero establece de forma taxativa en su artículo 14 parágrafo 2, la obligación del empresario de *“garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores a su servicio en todos los aspectos relacionados con el trabajo”*, factores psicosociales incluidos. Es a partir del **R.D.39/1997 de los Servicios de Prevención**, cuando podemos situar la introducción oficial de la relevancia de los factores psicosociales en nuestro país (Moreno-Jiménez y Báez, 2010).

En **Europa**, las normas de seguridad y salud en el trabajo aprobadas en el ámbito de la Unión Europea comprenden todos los riesgos para la salud derivados del trabajo sin que quepan excepciones. Por otra parte, los riesgos profesionales que han de ser objeto de evaluación por parte de los empresarios no están determinados definitivamente, sino que evolucionan de forma constante en función, especialmente, del desarrollo progresivo de las condiciones de trabajo y de las investigaciones científicas en materia de riesgos profesionales.

Según indica la **Dirección General de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social**, en las orientaciones y estrategias sobre seguridad y salud en el trabajo aprobadas por la Comisión Europea, existen varias referencias a los riesgos psicosociales y en el propio texto de la **LPRL**

podemos encontrar algunas referencias directas a estos riesgos en los siguientes preceptos:

a) El **Art. 4.7.d)** que incluye dentro del concepto de condiciones de trabajo que deben ser tratadas en la aplicación de la Ley «todas aquellas otras características del trabajo, incluidas las relativas a su organización y ordenación, que influyan en la magnitud de los riesgos a que esté expuesto el trabajador».

b) El **Art. 15.1.d)** que establece que se debe «adaptar el trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como a la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción, con miras, en particular, a atenuar el trabajo monótono y repetitivo y a reducir los efectos del mismo en la salud».

c) Y el **Art. 15.1.g)** que describe el contexto en el que se ha de planificar la prevención «buscando un conjunto coherente que integre en ella la técnica, la organización del trabajo, las condiciones de trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales en el trabajo».

## **2. FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL.**

Los factores de riesgo psicosocial son aquellos aspectos de la organización del trabajo y su entorno social que pueden causar los riesgos psicosociales. Existen diversas clasificaciones sobre cuáles pueden ser estos factores de riesgo, de hecho cada método de evaluación de riesgos psicosociales adopta una diferente, ya que existen varios enfoques teóricos con distintos contenidos.

Un ejemplo representativo, es la clasificación efectuada en 2008 por el **Grupo Europeo para la Gestión del Riesgo Psicosocial (PRIMA)**:

- **Contenido del trabajo:** monotonía, tareas sin sentido, fragmentación, falta de variedad, tareas desagradables, por las que se siente rechazo.

- **Carga y ritmo de trabajo:** carga de trabajo excesiva o insuficiente, presión de tiempo, plazos estrictos.

- **Tiempo de trabajo:** horarios muy largos o impredecibles, trabajo a turnos, trabajo nocturno.

- **Participación y control:** falta de participación en la toma de decisiones, falta de control (por ejemplo sobre el método o el ritmo de trabajo, los horarios, el entorno).

- **Cultura organizacional:** comunicaciones pobres, apoyo insuficiente ante los problemas o el desarrollo personal, falta de definición de objetivos.

### **3. PRINCIPALES RIESGOS PSICOSOCIALES.**

Existe cierto consenso a la hora de describir ciertos riesgos psicosociales como el estrés o el burnout, sin embargo es más difícil la tarea cuando nos adentramos en otros riesgos, ya que es complicado delimitar y valorar algunos aspectos. Para realizar una aproximación bastante acertada hay que tener en cuenta las **características de los riesgos psicosociales:**

- 1.- Afectan a los derechos fundamentales del trabajador.
- 2.- Los riesgos psicosociales tienen efectos globales sobre la salud del trabajador.
- 3.- Afectan a la salud mental de los trabajadores.
- 4.- Tienen formas de cobertura legal.

A continuación se exponen los riesgos psicosociales más reconocidos actualmente y otros que tienen un cierto consenso como riesgos importantes en el ámbito laboral y a los que se reconoce importantes consecuencias en la salud y calidad de vida de los trabajadores.

Debido a su especial relevancia en la salud de los trabajadores, se hará bastante hincapié en el estrés, sobre todo en las consecuencias para el trabajador y las organizaciones.

#### **3.1. EL ESTRÉS.**

Se ha definido históricamente el stress (estrés en castellano) por Selye (1936) como la “respuesta específica (del organismo) a toda demanda que se le haga”; por la OMS (1988) como “el conjunto de reacciones fisiológicas que prepara al organismo para la acción”, o por

Lazarus (1966) como “el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquel como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar”.

El estrés también se puede definir como un proceso psicológico que se origina ante una exigencia al organismo, frente a la cual éste no tiene información para darle una respuesta adecuada, activando un mecanismo de emergencia consistente en una activación psicofisiológica que permite recoger más y mejor información, procesarla e interpretarla más rápida y eficientemente, y así permitir al organismo dar una respuesta adecuada a la demanda (Fernández-Abascal, 1995). Ante las mismas situaciones o demandas del medio, una persona puede o no dar una respuesta de estrés. Para que se produzca ésta, es tan importante la situación en sí, como que la persona en cuestión la perciba como amenazante y piense que no dispone de habilidades o conductas para hacerle frente (Lazarus y Folkman, 1984).

En el trabajo pueden surgir dos tipos de estrés laboral que pueden ser provocados por varios factores de riesgo como: el entorno de trabajo, la organización del tiempo de trabajo, la organización de las funciones y tareas y la estructura de la organización del trabajo (Mansilla, 2012). A continuación se describen estos dos tipos de estrés laboral:

**Estrés laboral episódico:** cuando el estrés laboral se presenta momentáneamente, es una situación que no se posterga por mucho tiempo y que una vez que se afronta o se resuelve o se elimina la situación, desaparece el estrés y los síntomas, por ejemplo, una sobrecarga de tarea un día de trabajo, o una discusión puntual con compañeros de trabajo.

**Estrés laboral crónico:** cuando el estrés laboral se presenta de manera recurrente porque el trabajador es sometido a una situación estresante de manera continua, por ejemplo, una presión continua por parte del jefe para que se ejerzan funciones y tareas para las que no se está preparado.

En España, no existe una legislación específica acerca del estrés laboral, pero sí existen planteamientos legales laborales generales que aluden a los límites de la carga de trabajo. La jurisprudencia española en diferentes actuaciones ha considerado al estrés como causa de diversos trastornos conductuales y personales. Ante la imposibilidad legal de incluirlo como enfermedad profesional, la jurisprudencia ha optado por considerarlo accidente laboral, un daño a la salud causado por el trabajo (Moreno-Jiménez y Báez, 2010).

También hay que destacar que a nivel europeo, en el “**Acuerdo marco sobre el estrés ligado al trabajo**” (en España, publicado en el **Anexo de la Resolución de 7 de marzo de 2005**, de la Dirección General de Trabajo) se reconoce expresamente el estrés como un problema de salud ligado al trabajo, y un riesgo para la seguridad del trabajador: *“conforme a la **Directiva marco 89/391**, todos los empleadores tienen la obligación legal de proteger la seguridad y la salud de los trabajadores. Esta obligación se aplica igualmente a los problemas de estrés ligado al trabajo en la medida en que presenten un riesgo para la salud y la seguridad”*.

### **3.1.1. Consecuencias del estrés laboral**

Existen numerosos estudios e investigaciones empíricas acerca de las relaciones encontradas entre las experiencias de estrés y las consecuencias negativas sobre la salud. A continuación se expone una muestra bastante representativa de estas consecuencias, clasificada en diversos ámbitos, y que se ha realizado ampliando el trabajo de Martínez-Losa en 2003:

- **Sistema inmunológico:** vulnerabilidad a infecciones, dificultad de recuperación.

El estrés permanente puede mermar de forma drástica la resistencia inmunitaria. Numerosos estudios documentan la influencia de la tensión permanente sobre la coagulación de la sangre (Von Hopffgarten, 2013). También las heridas curan peor en periodos de estrés, según descubrieron en 2008 los investigadores del grupo de Jean-Philippe Gouin, de la Universidad de Ohio en Columbia.

- **Problemas físicos:** hipertensión arterial, dolores de cabeza, aumento de problemas cardíacos y cerebrovasculares, problemas gastrointestinales, problemas musculoesqueléticos, diabetes e hipoglucemia, asma y otros problemas respiratorios, problemas sexuales, dermatológicos, etc.

El estrés crónico favorece la aparición de inflamaciones cutáneas a partir de la interacción compleja entre los nervios y el sistema inmunitario (Bauer-Delto, 2013).

- **Problemas psicológicos y de salud mental:** estrés postraumático y crónico, ansiedad y depresión, burnout, apatía, aburrimiento, fatiga, tristeza, baja autoestima, sentimientos de

culpa, vergüenza, irritabilidad, mal genio, agresividad, tensión, nerviosismo, soledad.

- **Desajustes de los ritmos biológicos:** fatiga, insomnio, falta de recuperación.

- **Incremento de conductas que afectan a la salud:** fumar, beber, drogas, juego.

- **Problemas sociales y familiares:** separaciones, divorcios, comportamientos violentos, etc.

- **Impacto económico en las organizaciones públicas y privadas:** bajas laborales, bajo rendimiento laboral, etc.

- **Impacto económico para las administraciones públicas:** compensaciones, tratamientos, campañas.

### 3.1.2. Estadísticas europeas

La **Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA)**, tiene como misión dotar a Europa de un entorno de trabajo más seguro, saludable y productivo. Fomentan una cultura de la prevención de riesgos para mejorar las condiciones de trabajo en Europa.

Los últimos datos y cifras publicados por esta Agencia sobre el estrés y los riesgos psicosociales, nos indican lo siguiente:

- El **estrés laboral** es el **segundo problema de salud** relacionado con el trabajo más frecuente en Europa después de los trastornos musculoesqueléticos. Alrededor de la mitad de los trabajadores consideran que es habitual en su lugar de trabajo.

- Entre el **50 y el 60%** de todos los **días de trabajo perdidos** se pueden atribuir al **estrés laboral**.

- En una reciente encuesta europea llevada a cabo por **EU-OSHA**, las causas de estrés laboral más habitualmente mencionadas fueron la reorganización del trabajo o la precariedad laboral (72% de los encuestados), las largas jornadas laborales o una excesiva carga de trabajo (66%) y sentirse intimidado o acosado en el trabajo (59%).

- La misma encuesta reveló que alrededor de **4 de cada 10 trabajadores** creen que el estrés **no se gestiona adecuadamente** en su lugar de trabajo.

- Por lo general, las **bajas** relacionadas con el **estrés** tienden a ser **más prolongadas** que las derivadas de otras causas.

Según datos de **EUROSTAT** (Oficina estadística de la Comisión Europea), a lo largo de un período de nueve años el **28% de los trabajadores europeos** afirmó estar expuesto a riesgos psicosociales que afectaban a su bienestar mental.

### **3.1.3. Los costes del estrés, ansiedad y depresión en España.**

En 2011 el **Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo** (INSHT) realizó la **VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo** (VII ENCT) contando con una muestra de 8.892 trabajadores ocupados. Mediante entrevista personal en el domicilio del trabajador y con un cuestionario de 62 preguntas, los trabajadores respondieron sobre los aspectos más relevantes de sus condiciones de trabajo: condiciones de empleo, ambiente físico de trabajo, contaminantes físicos y biológicos, riesgos y causas de accidente, carga física de trabajo, factores psicosociales, organización del tiempo de trabajo, participación y actividades preventivas en la empresa, daños a la salud, etc.

Los resultados de esta encuesta realizada en 2011, actualizan los datos anteriores obtenidos en la VI ENCT 2007, y según el análisis realizado por Martínez-Losa y Sarrate (2014), nos indican lo siguiente:

- El **72%** de los trabajadores indica que **padece algún problema de salud** (la mayoría de ellos musculoesqueléticos). El 14,3% de los hombres y un 20,4% de las mujeres señala tener problemas de estrés, ansiedad o nerviosismo, y un **82,1%** considera que **su trabajo ha producido o agravado esta situación**, aunque únicamente un 44,4% de los trabajadores de los mismos acuden a visita médica, ocupando prácticamente la última posición.

- El 8,1% de los hombres y el 11,4% de las mujeres señala tener **problemas para conciliar el sueño** y, de todos ellos, un 67,3% cree que ha sido producido o agravado por el trabajo. Un 47,5% ha acudido a visita médica por este motivo.

- El 3,5% de los hombres y el 6,5% de las mujeres de la muestra estudiada indican que tienen **depresión** o sienten tristeza. De ellos, el 60% considera que este problema ha sido agravado o causado por el trabajo. De ellos, el 61,1% acude a visita médica.

Por otra parte, de los estudios “Evaluación del coste por pérdida de jornadas laborales asociado al estrés laboral: propuesta para España” (Gamero-Burón, 2010) y “Evaluación de los costes de la no prevención de riesgos psicosociales en el trabajo: propuesta para el estrés laboral” (Gamero-Burón y González, 2008), que utilizaron como fuentes la **Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT)**, la **Encuesta de Población Activa (EPA)** del **Instituto Nacional de Estadística (INE)** del periodo 1999-2004 y la **Encuesta Nacional de Salud (ENS)** de 2006, se extraen los siguientes datos:

- En 2004 se contabilizaron 12,3 millones de jornadas laborales perdidas imputadas al estrés laboral. Los días de trabajo perdidos por estrés laboral suponen alrededor del 45% del número total de las ausencias.

- El coste por ausencias laborales asociado al estrés laboral supone anualmente aproximadamente el 0,11% del PIB y alrededor del 0,40% del ENE (Excedente Neto de Explotación).

- Se estima que el coste de absentismo asociado al estrés por trabajador para una empresa en España, con un entorno de trabajo estresante, supone 1.046 euros en 2004.

#### **3.1.4. Efectos del estrés en las organizaciones.**

Las empresas no sólo pueden ser causa de situaciones de estrés, sino que también sufren sus consecuencias. A continuación se exponen algunas de las más importantes a partir del trabajo de Martínez-Losa y Sarrate en 2014.

##### **a) Absentismo**

El absentismo de corta duración actúa a menudo como mecanismo de defensa y está muy relacionado con factores motivacionales, mientras que el absentismo de larga duración está más relacionado con problemas de salud (físicos o mentales). El absentismo tiene un impacto significativo en los costes: disminuye la productividad y la persona ausente debe ser reemplazada.

Los datos del **II Informe Adecco sobre Absentismo**, publicados en 2013 indican que en España, la tasa de absentismo estimada con datos de la **Encuesta de Coyuntura Laboral** que



elabora el Ministerio de Trabajo, oscila entre el 3% en 2003 y el 3,8% en 2009; en 2010 y 2011 desciende levemente al 3,7% y en 2012 se sitúa en el 3,5%.

Si se emplea la **Encuesta Trimestral de Coste Laboral del INE**, la tasa es algo mayor, y sube desde el 3,7% en 2000 hasta el 4,9% en 2009; en 2010 y 2011 es del 4,7%, siendo del 4,3% en 2012, lo que supone una caída interanual de medio punto porcentual.

Pero lo más llamativo del informe de Adecco que se realiza con la colaboración del IESE, GARRIGUES, FREMAP y la Universidad Carlos III de Madrid, es que **España sigue liderando los países con mayor nivel de absentismo**, con una media de 11,4 días perdidos por trabajador y año.

### **b) Presentismo**

Aunque tradicionalmente el concepto de presentismo se ha asociado a las personas que acuden a su puesto de trabajo a pesar de estar enfermas, también se puede aplicar a aquellos trabajadores que van a trabajar con preocupaciones personales relacionadas o no con el entorno de trabajo, desmotivados, sin implicación. También puede ser consistir en una necesidad por demostrar el compromiso por la empresa, tanto trabajando más horas, como asistiendo a todas las reuniones o llegando siempre muy pronto al trabajo, pero acarreando bajo rendimiento.

Las personas acuden a trabajar o alargan innecesaria e improductivamente la jornada por temor a perder el empleo, porque la empresa tiene una “cultura de la presencia” o por temor a sus responsables.

### **c) Rotación**

Son los costes que supone el reemplazo de un empleado y que en ocasiones se derivan del absentismo. Los gastos de rotación pueden ser muy costosos, especialmente en el caso de altos cargos y directivos. Además puede tener un efecto de contagio entre los compañeros, generando expectativas positivas hacia el mercado externo y negativas hacia las posibilidades de desarrollo y promoción.

Para entender la importancia del estrés en la rotación, un ejemplo es el estudio de Ravi Tangri en 2003, que estimó que un 40% de la rotación está relacionada con el estrés.

#### **d) Accidentes laborales**

El estrés disminuye la atención y aumenta las preocupaciones y la fatiga. Los trabajadores bajo presión y/o estresados intentan hacer lo máximo posible con el mínimo esfuerzo: se preocupan menos de seguir los procedimientos seguros y de usar los equipos adecuados.

The American Institute of Stress (2003) aporta que el estrés relacionado con las distracciones y/o adormecimientos se contabiliza como el responsable de entre el 60% y el 80% del total de accidentes laborales.

A partir de todos los datos anteriores que reflejan el fuerte impacto negativo que genera el estrés, tanto para la salud de los trabajadores, como para el funcionamiento de la organización, resulta imprescindible la implantación de medidas preventivas que minimicen las consecuencias de este creciente riesgo psicosocial.

### **3.2. VIOLENCIA LABORAL**

La violencia en el trabajo, en sus diferentes formas, suele considerarse como el segundo riesgo psicosocial en orden de importancia. La violencia es un marcador de nuestra sociedad occidental que se ha trasladado al marco laboral en el que ha ido aumentando en los últimos años (Chapelle y Di Martino, 2006). Sus consecuencias sobre la calidad de vida laboral son amplias y sus repercusiones sobre la salud del trabajador se extienden tanto a los aspectos físicos como a los mentales. Es también un riesgo laboral que ha ido teniendo cada vez mayor atención legal y de la jurisprudencia (Moreno-Jiménez y Báez, 2010).

También se ha definido la violencia laboral como: *“cualquier acción, todo incidente o comportamiento que no pueda considerarse una actitud razonable y con el cual se ataca, perjudica, degrada o hiere a una persona dentro del marco de su trabajo o debido directamente al mismo”* (OIT, 2003).

A nivel europeo, se firmó el **“Acuerdo marco sobre el acoso y la violencia en el trabajo”** (en España publicado en el **Anexo IV de la Resolución de 21 de diciembre de 2007**, de

la Dirección General de Trabajo), que tiene como objetivos aumentar la sensibilización y el entendimiento de empleadores, trabajadores y sus representantes sobre lo que son el acoso y la violencia en el lugar de trabajo, y además proporcionar un marco pragmático para identificar, prevenir y hacer frente a los problemas de acoso y violencia en el trabajo.

### **3.2.1. Impacto de la violencia laboral.**

Según Kaufer y Mattman (1998) el coste estimado de la violencia en el trabajo en Estados Unidos en 1993 fue de 46.000 millones de Euros y de 43.000 millones de Euros en 1995.

Las patologías más frecuentes que sufren las víctimas son: el síndrome agudo de estrés y el trastorno de estrés postraumático que afectan fundamentalmente a policías, bomberos, trabajadores de banca, dependientes de comercio y, en general, trabajadores que han sufrido una agresión grave o que han sido testigos de agresión con resultado de muerte. También hay que tener en cuenta otras consecuencias organizacionales como el abandono de la organización, el cambio de trabajo, el mayor absentismo por enfermedad, las jubilaciones anticipadas, los índices elevados de rotación, de traslado, de excedencia y de reemplazo del personal, la disminución de la productividad y el incremento de quejas y pleitos (Cantera, Cervantes y Blanch, 2008).

Por tanto, es evidente que la violencia sufrida, afecta a las prácticas laborales y al clima de seguridad de los trabajadores. Además, puede llevar a situaciones de distanciamiento o aislamiento que deterioran la eficacia del servicio. En definitiva, es uno de los riesgos psicosociales que debe tenerse en cuenta en las políticas de prevención de la organización.

### **3.3. ACOSO LABORAL (MOBBING)**

El **Comité Consultivo de la Comisión Europea para la Seguridad, la Higiene y la Protección de la Salud en el Trabajo** (2001) define el acoso laboral como: *"una forma de comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores jerárquicos y subordinados, por el que la persona en cuestión es humillada y atacada varias veces, directa o indirectamente por una o más personas con el propósito y con el efecto de alienarla"*.

El acoso laboral presenta la peculiaridad de que no ocurre exclusivamente por causas directamente relacionadas con el desempeño del trabajo o con su organización, sino que tiene su origen en las relaciones interpersonales que se establecen entre los distintos trabajadores de cualquier empresa (Camps, Martín, Pérez-García y López-García, 1996). Consiste básicamente en un conflicto relacional en el que la víctima es sujeto de conductas hostiles por parte de una o más personas durante un tiempo prolongado y de forma sistemática, lo que conlleva un proceso de estigmatización.

Einarsen y colaboradores (2003) después de realizar una revisión, han señalado que los elementos característicos del mobbing son los siguientes:

- Se trata de un proceso de conductas no ocasionales, sino repetidas y prologadas en el tiempo.
- Las conductas son consideradas negativas y hostiles, con un amplio rango que va desde las críticas al trabajo a calumnias.
- Las conductas provocan en las víctimas consecuencias diferentes, según la fase del proceso en que se encuentre.
- El acosador tiene una intencionalidad de carácter instrumental (para alcanzar un objetivo) o de carácter finalista (para destruir a la víctima).
- Hay desequilibrio de poder entre las partes enfrentadas, o al menos la víctima no dispone de los recursos necesarios para hacer frente.

La bases legales que marcan la ilegalidad de determinadas conductas laborales están recogidas tanto en la **Constitución Española**, en su artículo 10 que garantiza el mantenimiento de la dignidad en cualquier situación y en el artículo 14 que garantiza el derecho a la igualdad, como en el **Estatuto de los trabajadores** en su texto refundido de 1995 artículo 4. 2. que garantiza la no discriminación, la dignidad en el trabajo y el respeto a la intimidad.

### **3.3.1. Impacto del acoso laboral.**

En el ámbito internacional, Leymann (1990) estima que en EE.UU el coste estimado para una empresa por víctima/año de mobbing oscila entre 30.000 y 100.000 dólares.

Por otro lado, Hubert, Furda y Steensma (2001) señalan que el 1% de los trabajadores del sector financiero en Holanda sufre mobbing.

En el caso de **España**, Carnero y Martínez (2005), a partir de las 5.236 entrevistas realizadas a empleados sobre cuestiones referentes a condiciones de trabajo, factores psicológicos y violencia laboral en la **V Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (V ENCT)** llevada a cabo por el **INSHT** (2003), un 5,02% de la muestra estudiada es víctima de acoso laboral. El coste médico por individuo es de 100 euros e implica un gasto sanitario anual de 64 millones de euros (el 0,12% del gasto de la sanidad pública).

En otro estudio realizado en 2002, Pastrana analizó una muestra de 6.500 casos de bajas por incapacidad temporal e indicó que un 1,71% estaban relacionadas con el mobbing. Además, estimó que el mobbing supuso para el año 2002 más de 1.850.000 días perdidos y más de 52 millones de euros gastados.

También, en el año 2006 se publicó un número monográfico sobre acoso laboral en España en el que se mostraba que la prevalencia de acoso laboral era del 9,2% (Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz, Moreno, Garrosa Hernández, 2006).

En conclusión, aunque las cifras de prevalencia del acoso laboral varían considerablemente entre los distintos estudios, es evidente que las consecuencias del mobbing afectan a la salud física y psicológica de quienes lo padecen, además de deteriorar sus relaciones sociales y laborales. Por tanto, las actividades preventivas deben estar encaminadas a evitar la aparición de conflictos y, lo que es más importante, su estigmatización. Esto se puede conseguir con una adecuada organización del trabajo y mediante la puesta en práctica de los instrumentos necesarios para prevenir, regular y, en su caso, tomar las medidas oportunas frente a problemas interpersonales.

### **3.4. ACOSO SEXUAL Y ACOSO POR RAZÓN DE SEXO**

La **Ley Orgánica 3/2007**, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres, LOIEMH, facilita una definición diferenciada de acoso sexual y acoso por razón de sexo. En ambos casos se trata de un comportamiento que tiene el propósito de atentar contra la dignidad de una persona y crear un entorno intimidatorio, degradante y ofensivo. La

distinción entre uno y otro estriba en que, en el primero, el comportamiento tiene una naturaleza sexual y, en el segundo, el comportamiento se lleva a cabo en función del sexo de una persona (Moreno-Jiménez y Báez, 2010).

#### **3.4.1. Impacto acoso sexual.**

Sandroff (1988) (citado por Faley, Knapp, Kustis, Dubois, Young y Polin, 2006) señala que en Estados Unidos el coste estimado del acoso sexual, en el puesto de trabajo, le cuesta a una empresa de unos 20.000 empleados, 6,7 millones de dólares al año. Estos costes incluyen el absentismo, la rotación y la pérdida de productividad.

En **España**, un estudio realizado por el **Instituto de la Mujer** (2007) muestra que el 14,9% de las mujeres trabajadoras en España ha sufrido alguna situación de acoso sexual en el último año, siendo las más afectadas, las mujeres de menos de 34 años, solteras, procedentes de países extracomunitarios y cualificadas.

Aunque el impacto del acoso sexual a una persona está moderado por su vulnerabilidad, no cabe duda que afecta negativamente tanto al trabajador como al proceso productivo, ya que genera absentismo, bajas por enfermedad, menor productividad debido al descenso de la cantidad y calidad del trabajo y a la menor motivación para el trabajo.

También se manifiesta sintomatología asociada al estrés como estados de ansiedad y depresión, sentimientos de desesperación y de indefensión, de impotencia, de ira, de aversión, de infravaloración, de baja autoestima, así como trastornos del sueño, dolor de cabeza, problemas gastrointestinales, náuseas, hipertensión, úlceras, etc.

Además, aunque las consecuencias del acoso sexual afectan fundamentalmente a la persona contra la cual se ejerce el acoso, también incide negativamente sobre los trabajadores que pueden ser testigos o conocer el problema. (Mansilla, 2012). Por lo que resulta fundamental prevenir, detectar e intervenir en este tipo de situaciones dentro de la organización.

### 3.5. BURNOUT O DESGASTE PROFESIONAL

Una de las definiciones más extendida y generalizada proviene de Maslach y Jackson (1986): “El burnout es un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y reducida realización personal que puede aparecer en personas que trabajan con gente de alguna forma.” La definición se centra en las variables que son evaluadas mediante el Maslach Burnout Inventory (1981) de forma operativa. El agotamiento emocional hace referencia al cansancio emocional que producen las tareas propias del trabajo, la despersonalización al tratamiento distanciado que se aplica a las personas que se tiene que atender y la baja realización personal recoge la baja autoestima profesional que acompaña al ejercicio de la propia profesión.

#### 3.5.1. Impacto del burnout.

Siempre ha habido disparidad de datos estadísticos. Así, se ha señalado que el burnout aparecía comúnmente entre los profesionales de la medicina variando el número de afectados entre el 25% y el 60% (Shanafelt, Bradley, Wipf y Back, 2002), aunque el **Instituto de Estudios Laborales** (IEL) ha realizado un trabajo en Europa en el que se reseña que el 87,8% de los médicos de Atención Primaria se siente agotado emocionalmente (Diario Médico, 2004).

También en un trabajo realizado con funcionarios de prisiones se concluyó que el 43,6% de los trabajadores de la muestra utilizada sufría el síndrome de burnout, sobre todo en las dimensiones cansancio emocional y despersonalización (Hernández-Martín, Fernández-Calvo, Ramos y Contador, 2007).

Los síntomas del burnout tienen también consecuencias laborales negativas que afectan a la organización y al ambiente de trabajo y se manifiestan en un progresivo deterioro de la comunicación y de las relaciones interpersonales (indiferencia o frialdad); disminuye la productividad y la calidad del trabajo y, por tanto, el rendimiento, que afecta a los servicios que se prestan. Surgen sentimientos que abarcan desde la indiferencia a la desesperación frente al trabajo; se da un alto absentismo, con una mayor desmotivación y aumentan los deseos de dejar ese trabajo por otra ocupación, lo que genera un creciente nivel de desmoralización (Mansilla, 2012).

Es tan fuerte el impacto que produce este desgaste emocional, que puede llegar a desencadenar no solo el abandono del puesto de trabajo, sino el abandono de la profesión. En este sentido, una de las medidas más eficaces para prevenir el burnout, es el entrenamiento en el control y gestión de las emociones, que debe promoverse desde la organización.

### **3.6. OTROS RIESGOS PSICOSOCIALES**

En este apartado se describirán brevemente otros riesgos psicosociales en el trabajo que están adquiriendo importancia en los últimos años:

#### **3.6.1. Conflicto familia-trabajo.**

Se han producido, y se están produciendo, cambios en la organización del trabajo en un doble sentido: por un lado, el aumento de la flexibilidad de los tiempos de trabajo en función de los tiempos de la demanda; por otro, la intensificación de las jornadas de trabajo a fin de completar y terminar plazos de entrega y compromisos organizacionales. Y ambos aspectos, dificultan todavía más la conciliación trabajo-familia y facilitan la aparición de conflictos entre ambas dedicaciones (Moreno-Jiménez y Báez, 2010).

Como consecuencia de todos estos cambios, la **Segunda Encuesta Europea de Calidad de Vida** (2007) indica que casi la mitad de los ciudadanos con trabajo remunerado en los 27 países de la UE reconocen que varias veces al mes están demasiado cansados para hacer las tareas del hogar, y el 22% afirman estarlo varias veces a la semana. El 11% refiere que tiene dificultades varias veces por semana para llevar a cabo las responsabilidades familiares por el tiempo que pasan en el trabajo.

Estas cifras nos indican la necesidad de desarrollar políticas de conciliación entre el trabajo y la familia que permitan al trabajador disponer de un mayor control sobre sus responsabilidades familiares. Asimismo, la adopción de este tipo de políticas además de reducir los niveles de conflicto, aumenta el compromiso con la empresa.

#### **3.6.2. Inseguridad contractual.**

La inseguridad laboral podría definirse como una preocupación general acerca de la existencia del trabajo en el futuro, y también como una amenaza percibida de características



de trabajo diferentes, tales como la posición dentro de una organización o las oportunidades de carrera (Moreno-Jiménez y Báez, 2010).

En España, uno de los problemas endémicos del mercado de trabajo ha consistido en los altos índices del mercado temporal, claramente superiores a la media europea, del 33% en 2005 y del 41% en 2010, temporalidad debido en parte en fenómenos estacionales de la economía y a procesos estructurales de la misma.

Una característica frecuentemente asociada al trabajo temporal es la menor oportunidad de recibir formación complementaria que permita aumentar las habitualmente precarias habilidades y capacitación técnica inicial (OECD, 2002). Por tanto, aunque la inseguridad contractual no sea un factor en el que los servicios de prevención puedan actuar directamente, sí que es posible minimizar sus consecuencias adoptando medidas que faciliten la formación y el desarrollo profesional de los trabajadores, independientemente de la duración de sus contratos.

#### **4. RIESGOS PSICOSOCIALES EN FUNCIÓN DEL SEXO**

Un aspecto importante a la hora de evaluar e intervenir en riesgos psicosociales es el sexo de la persona trabajadora, tanto desde un punto de vista normativo como científico. En un estudio pionero (Cifre, Agut y Salanova, 2000) realizado con trabajadores del sector cerámico en Castellón, ya se mostró que indicadores de la salud psicosocial como el bienestar psicológico y la satisfacción laboral, eran explicados por diferentes factores psicosociales (demandas/estresores y recursos) en función del sexo.

Varios estudios han mostrado que las mujeres informan de más condiciones psicosociales negativas como una mayor sobrecarga laboral, además de sufrir en mayor medida estresores específicos como discriminación, estereotipos, aislamiento social, conflicto familia-trabajo; a todo esto se suma que la conjunción de ocupar puestos estresantes junto con la posesión de mayores responsabilidades familiares, incrementa la probabilidad de padecer TCV (trastorno cardiovascular) como señala el estudio de Ferris, Sinclair y Kline realizado en 2005.

Por otro lado, las respuestas de afrontamiento al estrés laboral entre hombres y mujeres son diferentes, siendo las mujeres las que utilizan más estrategias de afrontamiento emocio-expresivas cuando los estresores son interpersonales (Krajewski y Goffin, 2005).

Recientemente, en un estudio con una muestra heterogénea perteneciente a diversos sectores ocupacionales, compuesta por 1.444 trabajadores (Cifre, Salanova y Franco, 2011), los resultados mostraron también la necesidad de evaluar e intervenir en riesgos psicosociales considerando el sexo de la persona trabajadora.

En otros estudios, los riesgos psicosociales que afectan más a la salud psicológica de los hombres son la relación con jefes y compañeros y la fatiga; y en las mujeres, la importancia dada por los demás al trabajo que realiza, nivel de fatiga mental, adaptarse a nuevas situaciones y relaciones con los jefes (Martín del Río, Solanes y Moliner, 2008).

En Estados Unidos también encontramos diferencias en la percepción del estrés. Los datos de la encuesta realizada por la American Psychological Association, (National Institutes of Mental Health, 2009) en relación a las diferencias en los niveles de estrés de hombres y mujeres, indica que el 49% de las mujeres señalan que su nivel de estrés ha aumentado en los últimos cinco años frente al 39% de los hombres.

Por tanto, los resultados empíricos de las investigaciones muestran la necesidad de evaluar los factores psicosociales, no solo por puesto, sino también por sexo, dado que existen diferencias tanto en la cantidad como en la calidad de dichos factores, así como en su repercusión sobre la salud psicosocial del trabajador o trabajadora.

## **MÓDULO II: INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA PRL**

### **1. LAS EMOCIONES**

Una emoción es un proceso que se activa cuando el organismo detecta algún peligro, amenaza o desequilibrio con el fin de poner en marcha los recursos a su alcance para controlar la situación (Fernández-Abascal y Palmero, 1999). Se trata de un proceso altamente adaptativo, al dar prioridad a la información relevante para nuestra supervivencia.

Las emociones tienen una alta plasticidad y capacidad para evolucionar, desarrollarse y madurar. Por ello, las emociones no son procesos estáticos sino que van cambiando en función de las demandas del entorno, por acción de la experiencia personal y social (Fernández-Abascal, Jiménez y Martín, 2003).

#### **1.1. Funciones de las emociones.**

Según Reeve (1994), existen tres funciones que todas las emociones deben cumplir, y que las convierten en útiles y beneficiosas. En el siguiente cuadro se recogen las principales funciones que cumplen las emociones:

<b>FUNCIÓN</b>	<b>EFEECTO</b>
Adaptativa	Preparan el organismo para la acción
Social	Comunican nuestro estado de ánimo
Motivacional	Facilitan las conductas motivadas

**Cuadro 1.** Fernández-Abascal, Jiménez y Martín (2003)

*Función adaptativa:* la función más importante de la emoción es preparar al organismo para que ejecute eficazmente una conducta exigida por las condiciones ambientales, que movilice la energía necesaria para ello y que dirija la conducta a un objetivo determinado. Esto está especialmente delimitado en el caso de las emociones primarias, que son tratadas en el siguiente apartado.

*Función social:* se basa en la expresión de las mismas, que permite a las demás personas predecir el comportamiento que vamos a desarrollar y a nosotros el suyo, lo que tiene un indudable valor en los procesos de relación interpersonal. Izard (1989) destaca varias funciones sociales de las emociones, como son las de facilitar la interacción social, controlar la

conducta de los demás, permitir la comunicación de los estados afectivos, o promover la conducta prosocial.

*Función motivacional:* La relación entre motivación y emoción no se limitan al hecho de que en toda conducta motivada se producen reacciones emocionales, sino que una emoción puede determinar la aparición de la propia conducta motivada, dirigirla hacia determinado objetivo y hacer que se ejecute con intensidad. Podemos decir que toda conducta motivada produce una reacción emocional y a su vez la emoción facilita la aparición de unas conductas motivadas y no otras.

## **1.2. Emociones básicas y universales.**

Aunque algunas de las principales discusiones teóricas actuales giran en torno a si existen emociones básicas y si el reconocimiento de las mismas es universal, lo cierto es que existen ciertos patrones de reacción afectiva distintivos, generalizados y que suelen mostrar una serie de características comunes en todos los seres humanos (Chóliz, 2005). De hecho, numerosos estudios han demostrado que existe una clase de emociones denominadas básicas, que poseen unas características específicas que las distinguen del resto de emociones. Estas características incluyen respuestas fisiológicas específicas, cambios en la actividad mental y la atención, experiencias subjetivas, así como algunos indicadores no verbales (como los gestos corporales y las expresiones faciales). Además, estas características son universales, por lo que se comparten en todas las culturas (Matsumoto, 2010).

Según Izard (1991), los requisitos que debe cumplir cualquier emoción para ser considerada como básica son los siguientes:

- Tener un sustrato neural específico y distintivo.
- Tener una expresión o configuración facial específica y distintiva.
- Poseer sentimientos específicos y distintivos.
- Derivar de procesos biológicos evolutivos.
- Manifestar propiedades motivacionales y organizativas de funciones adaptativas.

Aunque encontramos distintas clasificaciones, una de las más aceptadas actualmente es la que establece siete respuestas universales: placer (o alegría), tristeza, desprecio, ira, sorpresa, miedo y asco. Las expresiones faciales de estas emociones básicas también son universales, y además algunos estudios indican que podrían ser innatas. En la siguiente figura se describen estas emociones:

### **IRA**

Provoca contracción de los músculos, aceleración cardíaca y segregación de adrenalina. Nos prepara para luchar y defender lo que poseemos.

### **MIEDO**

Nos advierte de la presencia de una amenaza, que puede ser superior a nuestras fuerzas. Hace que nos escondamos inmediatamente o salgamos huyendo.

### **ASCO**

Protege nuestra salud, por ejemplo de venenos o posibles alimentos en mal estado.

### **PLACER (ALEGRÍA)**

Nos atrae hacia aquello necesario para la supervivencia de la especie: comida, sexo, descanso...

### **TRISTEZA**

Nos advierte que hemos perdido algo importante y expresa a los demás que necesitamos su ayuda.

### **SORPRESA**

Hace que nos detengamos ante un estímulo inesperado para poder calibrar mejor nuestra respuesta.

### **DESPRECIO**

Emoción social, que indica qué normas de convivencia son censurables.

**Figura 1.** Adaptada del Instituto de Neurociencia de la Universidad Autónoma de Barcelona (2010)

Las emociones, sobre todo las básicas, han demostrado ser extremadamente adaptativas a lo largo de nuestra historia evolutiva. Sin embargo, se construyeron para ayudarnos a hacer frente a los desafíos que nos acechaban hace 200.000 años, y las cosas han cambiado mucho desde entonces. La cultura humana ha evolucionado hasta un punto en que las personas ya no nos enfrentamos a los mismos retos de supervivencia que han existido a lo largo de nuestra historia evolutiva, sin embargo nuestro sistema emocional no ha cambiado. Por tanto, resulta necesario aprender a regular nuestras emociones para vivir en este entorno nuevo y civilizado. Hemos de medir nuestras emociones de forma adecuada, no suprimirlas o

ignorarlas. Debemos volvernos más inteligentes en cuanto a las emociones y sus usos, dirigiendo su energía para motivarnos hacia fines útiles y constructivos (Matusomoto, 2010).

### **1.3. El cerebro emocional.**

Lo que llamamos el cerebro emocional está constituido por estructuras primitivas subcorticales, como el hipotálamo o el tronco del encéfalo, y regiones antiguas de corteza cerebral, como la amígdala, situada en el lóbulo temporal.

Cuando las regiones que procesan información en la corteza cerebral detectan la presencia de un estímulo o circunstancia amenazante, lo transmiten a la amígdala y ésta activa otras partes del cerebro emocional que desencadenan las respuestas del organismo. El cuerpo, de forma inmediata, emite las respuestas musculares y las posturas corporales adecuadas a la situación. Esta reacción tiene lugar en milésimas de segundo y sucede de forma automática, resultado de un conjunto de respuestas del sistema nervioso autónomo, entre las que destaca la segregación de hormonas (Morgado, 2010).

## **2. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

A medida que la ciencia ha ido avanzando en la comprensión del funcionamiento de nuestro cerebro, la definición de inteligencia ha sufrido diversas variaciones. El cambio que va de los primeros tests de inteligencia formulados en 1905 por Alfred Binet, a la definición de las inteligencias múltiples de Howard Gardner en 1973 es abismal (Guilera, 2010). La teoría de Gardner derribó la autoritaria figura de la inteligencia única, analítica, académica y racional (medida mediante el Cociente Intelectual), y defendió por primera vez que había otras habilidades indispensables y complementarias a la cognitiva para definir la inteligencia.

En 1990 Peter Salovey y John D. Mayer, fueron los primeros en definir el concepto de inteligencia emocional: "*La inteligencia emocional implica la habilidad de percibir, valorar y expresar las emociones de forma precisa; la habilidad de acceder y/o generar sentimientos cuando éstos contribuyen al pensamiento; la habilidad de entender la emoción y el saber emocional; y la habilidad de regular las emociones para fomentar el crecimiento emocional e intelectual*".

Sin embargo, fue en 1995 cuando la inteligencia emocional alcanzó una enorme

popularidad. Ese año, Daniel Goleman reunió en su libro *Inteligencia Emocional*, los conocimientos que los científicos habían adquirido en los últimos años acerca de las emociones en el comportamiento.

Las ideas de Goleman (1995, 1999) han tenido especial repercusión en las aplicaciones dentro del campo de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones (Abraham, 1999; Dulewicz y Higgs, 2000; Huy 1999; Sosik y Megerian, 1999; Watkin, 2000). Goleman planteó que la inteligencia emocional se basa en dos tipos de competencias, las personales y las sociales. Además, cada una de ellas está compuesta por dimensiones que agrupan una serie de características de personalidad o de habilidades, como se muestra a continuación.

En primer lugar, **las competencias personales** incluyen:

1. *El conocimiento de las propias emociones (Autoconocimiento)*: El conocimiento de uno mismo, la capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento en que aparece, constituye la piedra angular de la inteligencia emocional.

2. *La capacidad para controlar las emociones (Autorregulación)*: La conciencia de uno mismo es una habilidad básica que nos permite controlar nuestros sentimientos y adecuarlos al momento.

3. *La capacidad de motivarse a sí mismo (Automotivación)*: Esta habilidad ayuda a aumentar la competencia no solo social, sino también la sensación de eficacia en las empresas que se acometen.

En cambio, **las competencias sociales**, implican:

1. *El reconocimiento de las emociones ajenas*: La empatía, la capacidad para poder sintonizar con las señales sociales sutiles que indican qué necesitan o qué quieren los demás.

2. *El control de las relaciones*: Es una habilidad que presupone relacionarnos adecuadamente con las emociones ajenas.

### **2.1. Medición de la inteligencia emocional.**

Tradicionalmente los cuestionarios de autoinforme eran las herramientas más utilizadas para el estudio de la salud de los trabajadores. No obstante, los autoinformes han sido durante muchos años criticados porque resulta difícil evaluarse en algunas competencias. Además la mayoría de los trabajadores tienen la creencia sesgada de que son más emocionalmente inteligentes de lo que realmente son (Bresó y Salanova, 2010).

Por estos motivos, la utilización de las medidas de ejecución (o habilidades) de la inteligencia emocional ha pasado, en pocos años, de convertirse en algo anecdótico a ser el método de evaluación más sólido, fiable y con mayor validez de constructo, al menos cuando se entiende la inteligencia emocional como un conjunto de habilidades de procesamiento emocional compuesto por la habilidad para percibir, asimilar, comprender y regular nuestras emociones y las de los demás (Mayer y Salovey, 1997).

En este sentido, en el año 2002, Mayer, Salovey y Caruso desarrollaron un método distinto para medir la inteligencia emocional. Se trata del **Test de Inteligencia Emocional Mayer-Salovey-Caruso (MSCEIT)**, un instrumento basado en las habilidades, en vez de las autopercepciones. De este modo, también se minimiza o anula el sesgo de deseabilidad social. En su contra, el tiempo de administración es muy superior al de las medidas de autoinforme.

#### **2.1.1. Test MSCEIT**

El MSCEIT se ha desarrollado partiendo de una tradición de la evaluación de la inteligencia cognitiva que contaba con una cantidad sustancial de información sobre los conocimientos científicos emergentes acerca de la comprensión de las emociones y de su función (Extremera y Fernández-Berrocal, 2010).

Existen adaptaciones en varios idiomas, entre los cuales está el español. 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 (Bresó y Salanova, 2010).

Los ámbitos de aplicación de este tipo de instrumento abarcan desde el ámbito clínico al educativo, pero en el contexto de este Manual, nos interesa el ámbito organizacional. En este ámbito, el MSCEIT puede utilizarse para la contratación de personal emocionalmente inteligente y por tanto potencialmente exitoso en el marco de la organización. Además también contribuye a reforzar los resultados obtenidos con otras herramientas en procesos de selección y para el desarrollo de grupos.



Las principales **características** del MSCEIT son las siguientes (Extremera y Fernández-Berrocal, 2010):

- Realiza una evaluación de la inteligencia emocional general basada en el rendimiento de los sujetos, aplicable a partir de los 17 años de edad.
- La duración de su cumplimentación oscila entre 30 y 45 minutos, aproximadamente.
- Presenta una fiabilidad demostrada y una validez predictiva única.
- Cuenta con una dilatada historia de desarrollo psicométrico.
- Ha sido tipificada con una muestra amplia (2.000 personas en el caso de la muestra empleada en la adaptación española).
- Utiliza un sistema de puntuación de las respuestas basado en el consenso de los participantes en la muestra de tipificación.
- Es fácil de utilizar y atractivo para las personas que lo completan.
- Proporciona puntuaciones e informes sencillos de interpretar.

### **2.1.2. MEIT (Mobile Emotional Intelligence Test)**

Las nuevas tecnologías están irrumpiendo en todos los ámbitos de nuestra vida cotidiana. Dentro de este incipiente universo tecnológico, destaca la cantidad de aplicaciones disponibles para nuestros dispositivos de telefonía móvil, que abarcan casi cualquier temática imaginable.

Por este motivo, en este apartado incluimos un test de inteligencia emocional de reciente aparición y cuya descarga es gratuita. Se trata del MEIT (Mobile Emotional Intelligence Test).

Este test ha sido desarrollado por “Emotional Apps” (empresa de base tecnológica de la Universidad Jaime I de Castellón). La principal novedad de este instrumento es que se ejecuta en un dispositivo móvil. Es decir, se trata de una aplicación para dispositivos iOS, así como cualquier teléfono móvil o tablet que funcione bajo el sistema operativo Android.

El test está constituido por 3 tareas. En la primera de ellas, el participante debe demostrar su habilidad para etiquetar emociones, en la segunda, debe ser capaz de estimar el grado en que una foto muestra distintas emociones básicas para formar una más compleja de

la que no se le pide el nombre y, finalmente, en la tercera tarea el participante debe unir dos fotografías de la misma persona con una de las dos etiquetas de emociones que se presentan (Bresó, Ferrer, Giorgi, 2013).

Ofrece importantes ventajas frente a los test de inteligencia emocional en papel utilizados tradicionalmente, como la facilidad para adaptarlo a las necesidades específicas de una empresa u organización, y las posibilidades que ofrece el hecho de realizarse sobre un soporte tecnológico que permite, por ejemplo, medir el tiempo de respuesta a cada una de las preguntas o ver cómo pasa la persona de un estado neutro a un estado de ánimo específico.

En definitiva, se trata de una nueva propuesta sobre la base de trabajos previos, que por una parte, facilita la accesibilidad y popularización de la evaluación de la percepción de emociones sin perder el rigor científico y, por otra parte, aumenta el rigor metodológico en esta ardua tarea, incluyendo criterios como el control de tiempo de respuesta. Puede ser el primer paso hacia una nueva dimensión en el ámbito de la evaluación psicosocial, la evaluación mediante dispositivos móviles, especialmente en un país como España que se encuentra a la cabeza a nivel Europeo en el uso de este tipo de dispositivos (Bresó, Ferrer, Giorgi, 2013).

### **3. INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADA A LA PRL**

La intervención en el ámbito de la prevención de riesgos psicosociales es una exigencia legal, pero además es una exigencia ética. Se trata de trabajar y desarrollar las estrategias necesarias para la consecución de mayores niveles de salud y bienestar en las personas (Zarraquiños y González, 2010). Además, los riesgos psicosociales son esenciales en prevención porque la seguridad depende finalmente más del factor humano que del factor técnico (Meliá, 2007). Por otro lado, también se ha comprobado que la satisfacción de los miembros de una organización, tiene un reflejo directo en los resultados. En definitiva, la mejora de entornos psicosociales supone una mejora de la organización, logrando una mayor eficacia y eficiencia, y reduciendo la accidentalidad laboral. Y en esta búsqueda de un entorno psicosocial más saludable en las organizaciones, es donde la inteligencia emocional está realizando interesantes y novedosos aportes.

La importancia de la inteligencia emocional en el ámbito de laboral es indiscutible, ya 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 competencias emocionales y sociales que tengan dichos profesionales (Goleman, 1990). Y no solo repercute en el éxito o la eficacia laboral; diversos estudios revelan que la inteligencia emocional es un factor protector frente a las situaciones estresantes (Augusto-Landa, López-Zafra, Berrios-Martos y Aguilar-Luzón, 2008), además de ayudar a incrementar la resistencia al estrés (Luminet, Vermeulen, Demaret, Taylor y Bagby, 2006). Estos resultados indican que los sujetos con altas competencias socio-emocionales valoran las situaciones estresantes como menos amenazantes y, por ende, presentan mayor eficacia personal y disponen de mayor capacidad de adaptación. Por lo tanto, resulta evidente la necesidad de trabajar esas competencias socio-emocionales dentro del contexto organizacional.

Respecto a los equipos de trabajo, los estudios indican que la habilidad para regular emociones puede ayudar al equipo a desempeñar de manera efectiva la tarea y a tomar decisiones adecuadas bajo presión. Además, contribuye a reducir el burnout en los empleados y les ayuda a mantenerse motivados durante períodos estresantes de cambios en la organización. Las organizaciones asignan cada vez más obligaciones a los equipos de trabajo y éstos dependen de redes informales más que de una cadena rígida de control (Megías, Magallón, y Bresó). De la misma forma, las habilidades emocionales pueden ayudar a los individuos a negociar los retos del equipo de trabajo y guiar todas las interacciones interpersonales implicadas en conseguir un trabajo óptimo (Caruso, Mayer y Salovey, 2002; Coté y Morgan, 2002).

En conclusión, podemos decir que actualmente el principal reto que se plantea a las organizaciones, es trabajar permanentemente por integrar los objetivos individuales de salud y bienestar y los objetivos organizacionales de productividad y competitividad. Por tanto, el objetivo debe ser conseguir organizaciones responsables y saludables, que se tratarán en el siguiente apartado.

### 3.1. Organizaciones responsables y saludables

Las nuevas líneas de actuación en la gestión positiva de los recursos humanos, se basan en generar “**organizaciones saludables**” que, según explicaron Mark G. Wilson de la Universidad de Georgia, y sus colaboradores en 2004, tienen como objetivo conseguir el bienestar de los empleados a través de un correcto diseño de los puestos de trabajo, la igualdad de oportunidades y el desarrollo de políticas de conciliación entre el trabajo y la familia. Por tanto, como señalan en el Centro de Psicología Aplicada del Reino Unido, no es suficiente con centrar la atención en la selección y reclutamiento del personal, sino que es necesario atender también a la experiencia cotidiana del trabajador.

A continuación se muestran algunos objetivos a los que deben orientarse las empresas para ser consideradas como organizaciones responsables y saludables, teniendo en cuenta que conseguir la puesta en marcha de estos pasos, resulta una tarea compleja que debe partir de una cultura organizacional flexible y de apoyo.

### Disminución de las demandas

- Ajustar tareas al tiempo disponible. Evitar sobrecarga y presión temporal.
- Horarios de trabajo que permitan la conciliación laboral y familiar.
- No considerar las horas extra como parte del horario cuando se planifican las tareas.

### Promover la implicación y el autodesarrollo profesional

- Claridad en la definición de las tareas y variedad de las mismas.
- Autonomía en la organización del trabajo.
- Participación en la toma de decisiones.
- Oportunidades de desarrollo.
- Proporcionar valoraciones (feedback) sobre el proceso y los resultados.

### Políticas de conciliación vida laboral y personal

- Flexibilidad temporal (horarios flexibles).
- Flexibilidad espacial (trabajo semipresencial o teletrabajo).
- Ayudas al cuidado de dependientes (guarderías, cuidado de ancianos).

### Fomento de la recuperación del estrés

- Ofertar actividades que ayuden a combatir el estrés (actividades de ocio, deportivas, cursos de idiomas, etc.).

### Formación

- Información y formación sobre diversas áreas que ayuden a gestionar las demandas y a potenciar los recursos personales.
- Ofertar cursos sobre gestión del tiempo de trabajo, manejo y gestión del estrés y competencia emocional.

Figura 2. Adaptada de Rodríguez y Sanz (2011)

Los presumibles beneficios asociados a una intervención enfocada a conseguir los objetivos anteriormente propuestos, son los siguientes:

Para las personas	A nivel organizacional	Cuenta de resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución del estrés y la ansiedad</li> <li>• Potenciación de la toma de decisiones</li> <li>• Mayor regulación emocional</li> <li>• Actitud laboral positiva</li> <li>• Mayor nivel de auto-motivación</li> <li>• Aumento de la eficacia personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa más saludable</li> <li>• Mejora del clima laboral</li> <li>• Disminución de los conflictos</li> <li>• Estimulación de la innovación</li> <li>• Mejor afrontamiento de la incertidumbre</li> <li>• Mayor apertura a los cambios</li> <li>• Mejora en las relaciones interpersonales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelización de las personas</li> <li>• Disminución del absentismo</li> <li>• Potenciación del liderazgo compartido</li> <li>• Fortalecimiento de los equipos de procesos</li> <li>• Mayor implicación de las personas</li> </ul>

Figura 3. Adaptada de Zarraquiños y González (2010)

### 3.1.1. Rentabilidad de los programas de bienestar y salud

Como indican Martínez-Losa y Sarrate (2014), todavía hay pocos análisis que valoren adecuadamente el ratio coste-beneficio de las intervenciones preventivas relacionadas con el estrés laboral y la salud mental, por las dificultades metodológicas que conllevan. Sin embargo, poco a poco van apareciendo evidencias de la rentabilidad de estos programas:

- Un informe de Matrix (2013) examina el coste-beneficio de diferentes programas de promoción de la salud mental y de prevención de trastornos psicológicos en el trabajo, que incluyen mejoras en el entorno de trabajo, gestión del estrés y tratamiento psicológico. Los resultados (obtenidos en varios países europeos) indican que por cada euro invertido se obtiene un beneficio neto de 13,62 euros en tan sólo un año.

-Tangri (2003) revisó diferentes programas de salud y bienestar y encontró evidencias de que el ratio coste-beneficio se movía entre 1,64 y 6,85 dólares por cada dólar invertido.

-La consultora australiana Right Management (2009) señala que los programas de intervención en salud y bienestar afectan al rendimiento. Cuando en las organizaciones se abordan la salud y el bienestar de forma adecuada, el rendimiento se incrementa más de 2,5 veces. Sin embargo, si no se manejan correctamente, el rendimiento decrece más de 3,5 veces. En el siguiente cuadro se resumen los resultados de este estudio, que ponen de manifiesto la rentabilidad de las organizaciones que promueven la salud.

<b>LAS ORGANIZACIONES EN LAS QUE LOS TRABAJADORES PERCIBEN QUE SE PROMUEVE LA SALUD Y EL BIENESTAR DE FORMA ACTIVA:</b>
Obtienen <b>2,6</b> veces más beneficios.
Tienen <b>7,9</b> veces más engagement (fuerte identificación con el trabajo).
Retienen <b>4</b> veces más el talento.
Son <b>3,6</b> veces más creativas e innovadoras.

**Cuadro 2.** *Right Management (2009)*

### **3.2. Contagio de emociones positivas**

El contagio emocional se refiere al proceso mediante el cual sentimos e interiorizamos emociones similares a las que observamos en otra persona. Este fenómeno se produce de diversos modos. Por un lado, existe la tendencia humana a sincronizarse e imitar las expresiones faciales, los movimientos y las posturas de aquellos con quienes se interactúa. Por otro lado, las personas pueden copiar aspectos como el lenguaje, el tono de voz e incluso experimentar el mismo estado afectivo (Florack, Genschow, 2011). Este proceso de contagio, es rápido y en muchas ocasiones no somos plenamente conscientes. Como señala Cacioppo: *“Las emociones viajan de persona a persona como si se tratase de un virus”*.

Aunque existen varias explicaciones sobre este fenómeno, el avance de las neurociencias ha hecho destacar la importancia de las neuronas espejo (un grupo de células nerviosas capaces de activarse cuando desarrollamos una acción o cuando vemos que la realizan otras personas) en la transmisión de las emociones entre personas.

La mayoría de las investigaciones en relación al contagio emocional en las organizaciones, apoyan la utilidad de la expresión de emociones positivas (Rodríguez y Sanz, 2011). Por tanto, las emociones positivas son un potente elicitador de resultados positivos en los equipos de trabajo.

En un estudio realizado en la Universidad de Pensilvania (Barsade, Ramarajan, Burack, 2008), obtuvieron que aquellos equipos de trabajo que experimentaban más emociones positivas presentaban un mayor número de conductas de cooperación y mejor rendimiento laboral.

Otras investigaciones han destacado que la exposición ante una persona que muestra emociones positivas puede producir cambios en el estado emocional del observador. Además, se ha comprobado que el uso del humor por parte de los trabajadores, incide de forma directa en la comunicación y cohesión de los equipos de trabajo, así como en la satisfacción, la productividad y la creatividad.

Teniendo en cuenta la capacidad de contagio de las emociones positivas, una de sus aplicaciones más directas en el ámbito laboral consiste en la gestión de las emociones en las organizaciones. De este modo, es importante facilitar la expresión de emociones positivas en el trabajo para favorecer procesos de contagio emocional al resto de los empleados. (Rodríguez y Sanz, 2011).

En este sentido, hay que destacar el papel que desempeñan los líderes, cuya capacidad para contagiar emociones resulta mucho mayor, en especial aquellos que destacan por su carisma. Varios estudios resaltan que las personas carismáticas propagan más emociones positivas por ser más expresivos emocionalmente y poseer un vocabulario emocional más variado. Por ejemplo, en una investigación de la Universidad de Oklahoma (Cherulnik, Donley, Wiewel y Miller, 2001), se halló que los seguidores imitaban las expresiones faciales de su líder (como sonreír con frecuencia), tan solo cuando el líder era carismático.

En conclusión, dado que el estado afectivo de un trabajador (especialmente el de un directivo) se transfiere al equipo de trabajo, resulta imprescindible proponer la expresión y propagación de emociones positivas como estrategia hacia la felicidad en el ámbito laboral. Para conseguirlo, es necesario fomentar actividades formativas orientadas al desarrollo de las competencias emocionales de los trabajadores con el objeto final de promover su salud.



### 3.2.1. Estrategias para aumentar las emociones positivas en el trabajo

Después de conocer el modo en que se propagan las emociones positivas en el entorno laboral, en el cuadro siguiente se proponen unas sencillas estrategias para aumentar de forma significativa las emociones positivas, y así prevenir los obstáculos de las emociones negativas. Estas estrategias deben fomentarse desde la propia organización y ser adoptadas por todos los miembros. En este sentido, resulta indiscutible el papel de la formación en competencia emocional, que facilitará la adopción de estas medidas y favorecerá un clima laboral saludable, propio de una organización responsable.

ÁMBITO	ESTRATEGIA
<b>Relaciones interpersonales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicarnos amablemente y con claridad</li> <li>• Aprender de los fallos y realizar críticas constructivas</li> <li>• Practicar el sentido del humor</li> <li>• Cooperar</li> <li>• Aprender a reforzar a los compañeros</li> </ul>
<b>Espacio de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar el buen clima laboral</li> <li>• Condiciones ergonómicas del entorno de trabajo</li> <li>• Adaptar el puesto de trabajo a la persona</li> </ul>
<b>Estado físico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanizar el espacio</li> <li>• Cuidar la salud física y psicológica</li> <li>• Alimentación saludable</li> <li>• Practicar ejercicio físico</li> </ul>
<b>Productividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar destrezas</li> <li>• Lograr éxito y reconocimiento en el trabajo</li> <li>• Trabajar por el logro del equipo</li> </ul>
<b>Experiencias de recuperación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descansar, relajarse y disfrutar de vacaciones</li> <li>• Higiene del sueño</li> <li>• Actividades de ocio</li> <li>• Practicar el optimismo</li> </ul>
<b>Bienestar psicológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar competencias emocionales</li> <li>• Cuidar la autoestima</li> </ul>

Cuadro 3. Adaptado de Garrosa et al. (2010)

### **3.3. Competencia emocional.**

La competencia emocional es una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente. Se trata de un proceso dinámico y emprendedor. Al hablar de competencias, se hace referencia a un conjunto de conductas que pueden aprenderse, por lo que aquellos trabajadores con carencias o limitaciones pueden ser entrenados para mejorar sus habilidades emocionales. Y para este entrenamiento, resulta vital la formación que se imparte en la propia organización, como veremos en el apartado dedicado a este tema.

La competencia emocional es especialmente importante en las profesiones que requieren interacción con los usuarios/clientes (Heron, 1990; McCullond, 1998), ya que contribuye en la calidad y eficacia del servicio, en el mantenimiento de una comunicación positiva y las relaciones interpersonales efectivas en la organización y en la cultura saludable de la organización. Pero no solo es importante en este tipo de organizaciones; diferentes estudios señalan que tiene implicaciones muy positivas en el lugar de trabajo (Garrosa, 2006; McClelland, 1999), generando un clima grupal positivo y eficaz (Kelner, Rivers y O'Connell, 1994).

Se relaciona también con la productividad, con la salud física y psicológica de los trabajadores y con el bienestar de la organización (Cherniss y Goleman, 2001). Además, la competencia emocional de los trabajadores favorece la creación de una cultura de respeto y atención entre empleados y hacia los usuarios o clientes, un sistema directivo respetuoso y atento a las formas, una mayor adaptación a las exigencias laborales, un sistema de comunicación funcional y flexible, una gestión más eficaz en la organización, y una aceptación de la expresión de emociones negativas (Moreno-Jiménez, Rodríguez y Escobar, 2001).

Según Goleman (1999) las competencias emocionales se agrupan en conjuntos, cada uno de los cuales está basado en una capacidad subyacente de la inteligencia emocional, capacidades que son vitales si las personas quieren aprender las competencias necesarias para tener éxito en su trabajo. Los siguientes cuadros nos muestran la relación existente entre las cinco dimensiones de la inteligencia emocional y las distintas competencias emocionales.

## COMPETENCIA PERSONAL

(Determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos)

### Conciencia de uno mismo

Conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones

- **Conciencia emocional:** Reconocer las propias emociones y sus efectos.
- **Valoración adecuada de uno mismo:** Conocer las propias fortalezas y debilidades.
- **Confianza en uno mismo:** Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades.

### Autorregulación

Control de nuestros estados, impulsos y recursos internos

- **Autocontrol:** Capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.
- **Confiabilidad:** Fidelidad al criterio de sinceridad e integridad.
- **Integridad:** Asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal.
- **Adaptabilidad:** Flexibilidad para afrontar los cambios.
- **Innovación:** Sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.

### Motivación

Las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos

- **Motivación de logro:** Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.
- **Compromiso:** Secundar los objetivos de un grupo u organización.
- **Iniciativa:** Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
- **Optimismo:** Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.

Cuadro 4. Adaptado de Goleman (1999)

## COMPETENCIA SOCIAL

(Determinan el modo en que nos relacionamos con los demás)

### Empatía

Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas

- **Comprensión de los demás:** Tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.
- **Orientación hacia el servicio:** Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Aprovechamiento de la diversidad:** Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.
- **Conciencia política:** Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.

### Habilidades sociales

Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás

- **Influencia:** Utilizar tácticas de persuasión eficaces.
- **Comunicación:** Emitir mensajes claros y convincentes.
- **Liderazgo:** Inspirar y dirigir a grupos y personas.
- **Catalización del cambio:** Iniciar o dirigir los cambios.
- **Resolución de conflictos:** Capacidad de negociar y resolver conflictos.
- **Colaboración y cooperación:** Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.
- **Habilidades de equipo:** Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.

Cuadro 5. Adaptado de Goleman (1999)

### 3.4. La inteligencia emocional en los procesos de selección.

Este apartado se centra en un ámbito clave en la gestión práctica de riesgos laborales, especialmente en la prevención de futuros riesgos psicosociales: se trata de la selección de personal.

Actualmente, las organizaciones todavía siguen seleccionando a sus trabajadores a partir de sus competencias de tipo cognitivo, y en muchas ocasiones, los despiden por su falta de competencias y habilidades emocionales (Bresó y Salanova, 2010). Además, la mayoría de los riesgos psicosociales derivados del trabajo, descritos en el primer Módulo de este Manual, se relacionan 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 por supuesto, en sus interacciones con los clientes y usuarios.

Desde que comenzaron a realizarse estudios sobre Inteligencia Emocional y organizaciones, se ha destacado que dicha competencia es esencial a la hora de establecer relaciones con los compañeros y los superiores en el trabajo. En un estudio (Lopes, Grewa, Kadis, Gall, y Salovey, 2006), ya se demostró empíricamente que, los empleados con mayores puntuaciones en Inteligencia Emocional, eran valorados más positivamente por sus semejantes y 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 de trabajo positiva.

La situación actual del mercado laboral está demandando nuevas formas de trabajar, por lo que uno de los aspectos a tener en cuenta en la gestión de recursos humanos, es gestionar las personas desde la concepción de competencias. Se trata de definir para cada puesto, aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que correlacionan con el éxito desempeñado en ese trabajo.

Por lo tanto, queda patente la relevancia de la Inteligencia Emocional en la gestión de los Recursos Humanos. Como señalan Bresó y Megías (2012), es muy importante tener gente en las organizaciones que sepa, conozca, identifique y gestione adecuadamente sus sentimientos y los de los demás. De esta manera, en la tarea de selección de personal, además de competencias técnicas y rasgos de personalidad, se debería seleccionar aquellas personas que sean capaces de desarrollar competencias como mostrar comprensión de sí mismo, tener en cuenta los sentimientos y emociones de los otros y tener respeto por los demás.

En este sentido, las empresas más innovadoras, solamente incorporan a su organización, a directivos y supervisores con un importante nivel de inteligencia emocional. Esto supone una gran inversión, porque desde el primer momento esta habilidad impacta positivamente en el clima y el rendimiento de los equipos, así como en la cuenta de resultados

de la empresa.

Por tanto, como se ha visto en el apartado sobre la medición de la inteligencia emocional, resulta conveniente utilizar algún test de ejecución que mida el nivel de competencia emocional, como el MSCEIT, en los procesos de selección de trabajadores, así como en los procesos de promoción dentro de la propia organización.

### 3.5. La inteligencia emocional en la formación

En el apartado anterior se ha destacado la importancia de seleccionar trabajadores teniendo en cuenta sus competencias emocionales, sin embargo, resulta evidente que también hay que realizar algunas acciones con aquellos empleados que ya trabajan en la organización. Por este motivo, este apartado se dedica a la formación, en la que se deben proponer contenidos y diseñar planes de formación que permitan desarrollar las competencias emocionales de los trabajadores. En la siguiente figura se expone como ejemplo, una propuesta de contenidos formativos basada en el Modelo de las "Cuatro Ramas" de la Inteligencia Emocional propuesto por Mayer y Salovey en 1997.

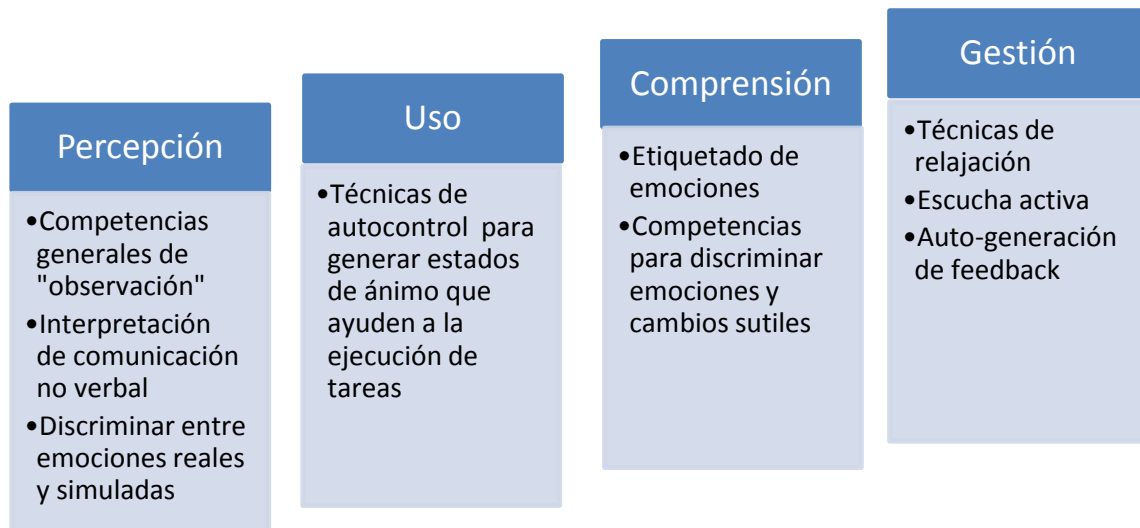


Figura 4. Adaptada de Bresó y Megías (2012)

Como argumentan la mayoría de expertos en materia de prevención, es el momento de empezar a desarrollar planes de formación adecuados a las necesidades de los trabajadores y de los clientes, en definitiva del contexto actual en el que nos encontramos. Como hemos visto a lo largo del manual, las habilidades emocionales se pueden aprender y los estudios

demuestran que tener empleados competentes a nivel emocional es importante para el éxito de nuestra organización y la salud de nuestros trabajadores. En consecuencia, como indican Bresó y Megías (2012): "estamos obligados a poner en práctica este conocimiento y cambiar los contenidos de los planes de formación laboral que actualmente se están aplicando".

La formación en materia de inteligencia emocional, como el resto de actividades formativas en la prevención de riesgos laborales, debe realizarse de forma adecuada para obtener los resultados esperados. De una extensa investigación (Cobos, Llacuna, Inés, Pérez-Solano, 2012) promovida por el **Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo**, sobre evidencias científicas de **buenas prácticas en materia de formación en prevención de riesgos laborales** a trabajadores en las empresas, se extraen unas recomendaciones y conclusiones que se resumen a continuación:

1. Elementos constitutivos de lo que pudiera considerarse como buena práctica en materia de formación:

- Ha de constituirse en un proceso sistémico e interdisciplinar que se construya a partir de una buena evaluación de necesidades formativas por todas las partes implicadas.
- Los saberes técnicos han de ser complementados con el saber práctico o aplicado de los trabajadores. Los programas formativos han de ser sencillos y de corta duración.
- Es fundamental prever la formación continua puesto que la formación inicial no es suficiente si no va acompañada de acciones de recuerdo, refuerzo y profundización posteriores.

2. Circunstancias óptimas de implementación de las acciones formativas:

- Tener en cuenta las características de los participantes incluyendo su idioma materno y las condiciones materiales y espaciales necesarias.
- En general es mejor trabajar con grupos pequeños, aunque es posible utilizar una multitud de dinámicas de grupo para facilitar la formación cuando el grupo sea grande.
- Contrariamente a lo que se refiere generalmente en la literatura sobre formación, no parece haber evidencias de que la heterogeneidad en los grupos sea un problema.

- La formación ha de ser activa y participativa, los métodos activos han demostrado ser hasta tres veces más eficaces.

- Se han demostrado los beneficios de la utilización de medios audiovisuales en la formación de adultos en la empresa. Utilizar imágenes y presentaciones reales de la propia empresa se puede considerar una buena práctica.

- Por su parte, el formador necesita las habilidades y destrezas comunicativas propias de la enseñanza de adultos pero también los requerimientos específicos de seguridad y salud que sean necesarios en cada caso.

### 3. Evaluación de las acciones formativas:

- La evaluación debe incluir varios niveles y ha de ser abordada a lo largo de todo el proceso formativo.

- Uno de los elementos claves del proceso es la evaluación del propio formador. Se deben valorar asimismo, aspectos como los cambios en los conocimientos y comportamientos de los trabajadores, el impacto de la formación y el retorno de la inversión.

En el siguiente apartado, dedicado al liderazgo, también se incluyen unas pautas para realizar un buen programa de formación en inteligencia emocional, enfocado a supervisores y directivos.

### **3.6. Inteligencia emocional y liderazgo.**

La relación entre las habilidades de inteligencia emocional y el liderazgo es puesta en evidencia por diferentes autores (Senge, 1992; Cooper y Sawaf, 1998; Goleman 1999). Goleman destaca que *“La aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo, papel cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad. La ineptitud de los líderes reduce el desempeño de todos: hace que se malgaste el tiempo, crea asperezas, corroe la motivación y la dedicación al trabajo, acumula hostilidad y apatía”*.

Como ejemplo, en una investigación realizada con diferentes directivos (Leslie y Van Velsor, 1996) se observó que aquellos que fracasaban (despedidos, trasladados o estancados profesionalmente) tenían en común los rasgos de inflexibilidad o incapacidad de adaptarse a



los cambios y relaciones muy pobres con sus subordinados. Sin embargo, los directivos que triunfaban se caracterizaban por tener más autocontrol, más responsabilidad, más fidelidad, mejores habilidades sociales y vínculos positivos con más personas.

Es muy numerosa la literatura científica que relaciona la inteligencia emocional con la capacidad de liderazgo en el trabajo (Vitello-Cicciu, 2002), señalándose que la inteligencia emocional constituye un factor común que caracteriza a líderes innovadores y directivos eficaces (Cadman y Breuer, 2001). Del mismo modo, Druskat y Wolf (2001) han aplicado el concepto de la inteligencia emocional al estudio del funcionamiento de equipos de trabajo, demostrando que una alta inteligencia emocional grupal está a la base de los equipos de trabajo eficaces, citado en Limonero, Tomás-Sábado, Forcader y Gómez (2004).

De acuerdo con los estudios de Daniel Goleman, existen seis clases o estilos de liderazgo eficaz, que emanan de diferentes destrezas de la inteligencia emocional. Las situaciones o ambientes en que se encuentran los directivos dictan la combinación particular de destrezas y, eventualmente, el estilo adecuado de dirección que un líder utilizará:

1. **Líder visionario.** Está dispuesto a cualquier cambio que se requiera relacionado con la meta principal del negocio.
2. **Líder instructor.** Ayuda a los empleados a mejorar cada día.
3. **Líder de afiliación.** Trata de unificar a los miembros en un equipo de trabajo.
4. **Líder democrático.** Busca retroalimentación y consenso.
5. **Líder que marca pautas.** Consigue resultados de calidad con equipos motivados.
6. **Líder autoritario.** Trata con los empleados conflictivos y, además, controla las crisis que pueden llegar a suceder.

Para desarrollar las competencias emocionales de directivos y supervisores, es necesario en primer lugar, incorporar el desarrollo de las habilidades socioemocionales a la estrategia corporativa con la misma naturalidad con que se incorpora la estrategia financiera, de marketing o ventas (Sánchez y Bresó, 2013).

Esto supone, como hemos visto en el apartado de selección de personal, que ya desde el proceso de captación de personas, se realicen pruebas para medir el nivel de inteligencia emocional de los candidatos.

Por otra parte, si como comentamos en el apartado de formación, los directivos y supervisores que gobiernan la organización en el día a día, no fueron seleccionados teniendo en cuenta las habilidades emocionales, es necesario poner en marcha programas de evaluación e intervención, sistemáticos y planificados, para entrenar y desarrollar las competencias emocionales.

Como indican Sánchez y Bresó (2013), un buen programa de entrenamiento irá trabajando de forma ordenada y progresiva las diferentes ramas o niveles jerárquicos que componen las diferentes competencias emocionales (identificación y expresión de emociones, uso, comprensión y manejo). Es conveniente utilizar el formato workshop, en el que se dan unas mínimas explicaciones conceptuales (necesarias para la correcta comprensión) y se trabaja, en cada sesión un nivel jerárquico del modelo teórico, de manera eminentemente práctica con técnicas como el role-playing (individual y/o grupal), el análisis de casos prácticos y la “dramatización” de las posibles soluciones.

Al inicio del programa es un recurso muy útil que cada supervisor o directivo lleve un diario sobre su estado de ánimo (al menos durante los primeros días) para elevar su consciencia emocional personal y descubrir posibles patrones sobre sus reacciones emocionales.

Tras la finalización de la intervención se recomienda volver a evaluar a los directivos y supervisores entrenados para comprobar la eficacia del programa.

Como el desarrollo de las competencias emocionales es un proceso, y los resultados de la puesta en práctica de estas competencias emocionales no suelen ser inmediatos, se recomienda hacer otra evaluación una vez transcurridos seis meses desde el inicio del entrenamiento. También es interesante hacer un seguimiento de las posibles dificultades y dudas que pueda presentar cada directivo o supervisor durante este periodo de tiempo.

Por otro lado, hay que recordar que solo desde un mayor autoconocimiento podremos utilizar mejor nuestros propios recursos y habilidades. Se necesita una auténtica conexión con nosotros mismos para desplegar de forma armónica, coherente y fluida todo nuestro potencial de liderazgo. En el siguiente apartado se muestran ejemplos de los métodos más utilizados y validados para lograr el autoconocimiento.

### **3.6.1. Métodos para mejorar el autoconocimiento**

Existen diferentes métodos para mejorar el autoconocimiento, a continuación se describen algunos de ellos, a partir de un artículo de Guillén (2010).

#### **a) Introspección:**

Es el conocimiento que una persona tiene de su propio estado interno. Explorarse individualmente es una forma de búsqueda de elementos internos que contribuyen a aumentar la inteligencia emocional. Hacer introspección comprende:

- Apreciarse como una persona con talento.
- Identificar debilidades personales que impiden desarrollar todo el potencial, especialmente aquellas que se manifiestan como tendencias habituales.
- Expresar metas y aspiraciones personalmente motivadoras.
- Determinar qué representa uno, qué influencia quiere tener.
- Desarrollar una visión general que sirva de guía en el trato con los demás.
- Adquirir el hábito de revisar

#### **b) La ventana de Johari:**

La ventana de Johari es una herramienta válida para reflexionar sobre el autoconocimiento, elaborada por los psicólogos Joseph Luft y Harry Ingham. Además nos ayuda a establecer una mejor comunicación interpersonal entre los diferentes miembros de una organización. En ella, se pueden distinguir cuatro zonas distintas cuya existencia conviene conocer para mejorar el autoconocimiento. En el siguiente cuadro se muestra como se relacionan estas cuatro zonas y a continuación se describe cada una de ellas.

	Conocido por uno mismo	Desconocido por uno mismo
Conocido por los demás	Zona de actuación espontánea	Zona ciega
Desconocido por los demás	Zona oculta	Zona desconocida

**Cuadro 6.** Adaptado de Guillén (2010)

*Zona de actuación espontánea:* es aquella parte de mí mismo que yo conozco y es conocida por los demás. Es la única zona caracterizada por el libre intercambio de informaciones entre yo y los demás. Los comportamientos, los pensamientos en esta zona son públicos. A medida que aumenta la confianza en otra persona, esta zona aumenta cuando se comparten más informaciones importantes de carácter personal. Esta zona es la fuente de la autenticidad. Coinciden en ella los sentimientos que experimentamos, nuestra conciencia de estos sentimientos y el contenido de nuestra comunicación.

*Zona ciega:* La zona ciega está formada por aquello que ignoro de mí mismo y que, sin embargo, es conocido por los demás. Pueden ser costumbres, modos de reaccionar de los que no somos conscientes. Está formada por los sentimientos que experimentamos sin ser conscientes de ellos pero que son visibles a los demás, a través del lenguaje no verbal. Es la principal fuente de problemas de comunicación.

*Zona oculta:* La zona oculta contiene informaciones que yo no quiero que los demás conozcan por razones diversas, sobre todo por el riesgo de ser valorado negativamente. Contiene sentimientos de inferioridad, superioridad, frustraciones, miedos, etc. Lo importante es que el interlocutor no percibe ninguna ambigüedad y por ello, la comunicación no se deteriora.

*Zona desconocida:* contiene aquello de mí mismo que ni yo ni los demás conocen. Puede haber aquí motivaciones desconocidas o inexploradas, dinámicas personales que no se hacen conscientes, secuelas de algunas experiencias afectivas, potencialidades latentes y recursos aún por descubrir, vivencias, instintos, contenidos de conciencia, experiencias reprimidas y olvidadas; todo aquello que pertenece al terreno del inconsciente. Es la zona de incongruencia total. Sólo es accesible a través de herramientas psicológicas como los tests proyectivos o el psicoanálisis.

### **c) Evaluación 360º**

La evaluación 360º es un procedimiento que consiste en que una persona sea evaluada desde diferentes perspectivas: por su jefe, por sus compañeros de trabajo y por sus colaboradores. Dependiendo del tipo de puesto también pueden añadirse otras personas a la evaluación, como por ejemplo clientes o proveedores.

Es una herramienta cada día más utilizada en las empresas para medir el desempeño y evaluar competencias. Para usarla eficazmente conviene tener en cuenta algunas consideraciones:

- Tener muy claro y comunicar muy bien cuál es el propósito de la empresa al utilizar esta herramienta.
- Esta herramienta, para que sea fiable, requiere un entorno de confianza. Es imprescindible que se conozcan bien los límites de la confidencialidad de los datos y del anonimato de los evaluadores.
- El evaluado necesita tener cierta capacidad de decisión sobre quiénes serán los evaluadores. Así, es probable que el evaluado acepte más fácilmente los resultados de la evaluación.
- La eficacia y el significado de la evaluación depende también de la presentación de los resultados que debe tener en cuenta las necesidades y los objetivos que se pretendan alcanzar con las evaluaciones.

### **d) Coaching**

El coaching es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. El proceso requiere básicamente los siguientes pasos:

*Observar.* A través del posicionamiento en nuevos puntos de vista y la observación de los paradigmas, creencias y conductas que se practican, el coachee (quien recibe el coaching) podrá elegir entre nuevas alternativas que le apoyen a construir los resultados que busca.

*Toma de conciencia.* La observación permite la toma de conciencia. El coach centrará al coachee en las elecciones que toma y las consecuencias que ellas crean, brindándole herramientas específicas para elegir con mayor efectividad y elegir conscientemente.

*Determinación de objetivos.* Es esencial para todo proceso de coaching, el contar con objetivos claramente definidos. Este será el paso crucial hacia la obtención de los mismos y servirá siempre de guía a la hora de la toma de decisiones y acciones.

*Actuar.* Una vez reunida toda la información, hay que actuar de una forma sostenida en el tiempo. El coach acompañará de cerca este proceso superando las dificultades que suelen aparecer en la puesta en práctica.

*Medir.* En todo momento es imprescindible comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado desde el primer momento. Esto permitirá poner en marcha acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.

*Acción comprometida.* Todo proceso de coaching concluye con un compromiso alineado con el plan de acción establecido previamente entre el entrenador y el cliente.

*Motivar al máximo.* Sin una motivación para cubrir la necesidad de cambio y superación, no habrá éxito.

#### **4. CONCLUSIONES.**

A lo largo de este Manual, se ha reflejado la situación actual en materia de prevención de riesgos psicosociales en el ámbito organizacional, entendiendo que las actuaciones preventivas no son sólo debieran ser una exigencia legal recogida en la normativa, sino que también deberían convertirse en un compromiso ético y social, necesario para conseguir una organización responsable y saludable.

Una organización saludable se preocupa por el estado físico y mental de sus miembros, además de cuidar las relaciones sociales que se establecen entre ellos o con miembros externos a la organización (como clientes o proveedores). Como hemos visto, las organizaciones que ya están incorporando políticas de actuación en este sentido, obtienen resultados positivos como una menor tasa de accidentalidad laboral, mayores beneficios para

la empresa o un incremento del compromiso del trabajador con la organización. Por tanto, la inversión en este tipo de actuaciones, es sin duda rentable.

Para alcanzar este objetivo de lograr un entorno saludable en la organización, nos hemos centrado en las actuaciones que pueden realizarse desde el paradigma emergente de la inteligencia emocional. Si queremos conseguir organizaciones emocionalmente inteligentes, es imprescindible potenciar la competencia emocional de los miembros que la componen, en un proceso integral que se inicia en las tareas de selección de personal, debe continuar en la formación y no dejar de evaluar el estado de la organización en este área. Además, la formación a realizar, ha de ser específica en el caso de directivos o jefes de equipo, que precisan liderar de forma adecuada.

Mediante este Manual, hemos pretendido reflexionar acerca de la magnitud de algunos factores de riesgo psicosocial como el estrés o el acoso laboral y guiar en la implementación de medidas basadas en la potenciación de la inteligencia emocional, que puedan prevenir dichos riesgos o minimizar sus efectos. De esta forma, estaremos más cerca de superar uno de los mayores retos actuales en el ámbito organizacional: conseguir una organización responsable y saludable.

## 5. BIBLIOGRAFÍA.

- Abraham, R. (1999). Emotional intelligence in organizations: A conceptualization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 125, 209-227.
- Adecco (2013). *II Informe Adecco sobre Absentismo*. Recuperado de: [http://www.adecco.es/\\_data/NotasPrensa/pdf/475.pdf](http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/475.pdf)
- American Institute of Stress. (2003). *Workplace Stress*. Recuperado de: <http://www.stress.org/workplace-stress/>
- Augusto-Landa, J. M., López-Zafra, E., Berrios-Martos, M. P. y Aguilar-Luzón, M. C. (2008). The relationship between emotional intelligence, occupational stress and health in nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 888-901
- Barsade, S., Ramarajan, L. y Burack, O. (2008). The influence of organizational respect on emotional exhaustion in the human services, *The Journal of Positive Psychology*, 3, 4-18
- Bauer-Delto, A. (2013). Nervios a flor de piel. *Revista Mente y Cerebro*, nº59, p. 57-59.
- Bresó, E. y Salanova, M. (2010). Organizaciones emocionalmente responsables como antídoto a los riesgos psicosociales. *Gestión práctica de Riesgos Laborales*, nº67, p. 12.
- Bresó y Megías (2012). La razón y la emoción en la prevención de riesgos laborales. Importancia de la Inteligencia Emocional en la selección y formación. *Gestión práctica de Riesgos Laborales*, nº94, p.40-45.
- Bresó, E., Ferrer, A. y Giorgi, G. (2013). MEIT (Mobile Emotional Intelligence Test). Una novedosa metodología para evaluar la percepción de emociones haciendo uso de dispositivos móviles. *Ansiedad y estrés* 19(2-3), 185-200.
- Cacioppo, J.T., Klein, D.J., Berntson, G.G. y Hatfield, E. (1993). The psychophysiology of emotion. En M. Lewis y J.M. Haviland (Eds.): *Handbook of Emotions*. Nueva York: Guilford Press.
- Cadman, C. y Brewer, J. (2001) Emotional intelligence: a vital prerequisite for recruitment in nursing. *Journal of Nursing Management* 9(6), p. 321–324.
- Camps, P., Martín, F., Pérez-García, J. y López-García, J.A. (1996). Hostigamiento psicológico en el trabajo: el mobbing. *Salud y Trabajo*, n.º 118, pp. 10-14.



- Cantera, L., Cervantes, G. y Blanch, J. (2008). Violencia ocupacional: el caso de los profesionales sanitarios. *Papeles del Psicólogo*, Vol. 29(1), p. 49-58.
- Carnero, M.A. y Martínez, B. (2005). Economic and health consequences of the initial stage of mobbing: the Spanish case. *XXX Simposio de Análisis Económico*, Universidad de Murcia.
- Caruso, D. R., Mayer, J. D. y Salovey, P. (2002). *Emotional Intelligence and emotional leadership*. En R. Riggio (eds), *Multiple intelligence and leadership* (55-74).
- Chapell, D. y Di Martino, V. (2006). *Violence at work*. Geneva: ILO.
- Cherniss, C. y Goleman, D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. 1st Edition, California, USA, Jossey-Bass.
- Cherulnik, P. D., Donley, K. A., Wiewel, T. S. R. y Miller, S. R. (2001). Charisma is contagious: the effect of leaders' charisma on observers' affect. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 2149-2159.
- Chóliz, M. (2005). *Psicología de la emoción: el proceso emocional*. Recuperado de [www.uv.es/~choliz](http://www.uv.es/~choliz)
- Cifre, E., Agut, S. y Salanova, M. (2000). Demandas y características del trabajo como predictores de la salud mental en el trabajo en función del sexo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16 (3), 243-258.
- Cifre, E., Salanova, M. y Franco, J. (2011). Riesgos psicosociales de hombres y mujeres en el trabajo: ¿Una cuestión de diferencias? *Gestión práctica de Riesgos Laborales*, nº82, 28-34.
- Cobos, D., Llacuna, J., Inés, A. y Pérez-Solano, J. (2012). Buenas prácticas en la formación sobre prevención de riesgos laborales a trabajadores en las empresas: una revisión sistemática. *Revista Fuentes*, 12, p. 139-164.
- Comité Consultivo Sobre Seguridad, Higiene y Protección de la Salud en el Trabajo de la Comisión Europea. (2011). *La violencia en el trabajo*. Recuperado de [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/health\\_safety/docs/workplace\\_violence\\_es.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/health_safety/docs/workplace_violence_es.pdf)
- Cooper, R y Sawaf, A. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las*

- organizaciones*. Bogotá: Norma.
- Côté, S. y Morgan, L. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit. *Journal of Organizational Behavior* nº 23, 947–962.
  - Diario Médico (2004). *Un macroestudio analiza el burnout en Europa*. Diario Médico, miércoles, 17 de marzo.
  - Druskat, V.U. y Wolff, S.B. (2001) Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review* 79(3), p. 80–90
  - Dulewicz, S.V.D. y Higgs, M.J. (2000). Emotional Intelligence: a review an evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (4), pp. 341–368.
  - Durán, A., Extremera, N. y Rey, L. (2004). Self-reported emotional intelligence, burnout and engagement among staff in services for people with intellectual disabilities. *Psychological Reports*, 95, 386-390.
  - Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C.L. (2003): The concept of bullying at work: The European tradition. En S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf y C. L. Cooper (Eds.). *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*. London: Taylor and Francis.
  - Extremera, N. y Fernández-Berrocal, P. (2010). La medición de la inteligencia emocional mediante instrumentos de ejecución: la adaptación española del test MSCEIT. *Infocoponline, Revista de Psicología*.  
Recuperado de: [http://www.infocop.es/view\\_article.asp?id=2712](http://www.infocop.es/view_article.asp?id=2712)
  - Eurofound (2007). *Segunda Encuesta Europea sobre Calidad de Vida*. Recuperado de: <http://eurofound.europa.eu/es/publications/executive-summary/2009/other/second-european-quality-of-life-survey-quality-of-life-in-europe-20032007-executive-summary>
  - European Agency for Safety and Health at Work (2007). *Annual Report 2007*. UE-OSHA.
  - Faley, R., Knapp, D., Kustis, G., Dubois, C., Young, J. y Polin, B. (2006). Estimating the organisational costs of same-sex sexual harassment: the case of the US army. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 30, No 5, 2006, pp. 557–577.
  - Fernández-Abascal, E.G. (1995). *Manual de Motivación y Emoción*. Madrid: Centro de

Estudios Ramón Areces.

- Fernández-Abascal, E. G., Palmero, F. (1999). *Emociones y salud*. Barcelona: Ariel psicología.
- Fernández-Abascal, Martín, M. y Jiménez, P. (2003). *Emoción y motivación: la adaptación humana*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Ferris, P.A., Sinclair, C. y Kline, T.J. (2005). It Takes Two to Tango: Personal and organizational Resilience as Predictors of Strain and Cardiovascular Disease Risk in Work Sample. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 225-238.
- Florack, A. y Genschow, O. (2011). Camaleones sociales. *Revista Mente y Cerebro* nº48, p. 48-53.
- Gamero-Burón, C. y González, M.L. (2008). *Evaluación de los costes de la no prevención de riesgos psicosociales en el trabajo: propuesta para el estrés laboral*. Universidad de Málaga - INSHT.
- Gamero-Burón, B. (2010). Evaluación del coste por pérdida de jornadas laborales asociado al estrés laboral: propuesta para España. *Estudios de Economía Aplicada*, 2010, vol. 28, p.689.
- Garrosa, E. (2006). *Los procesos emocionales de resistencia: un afrontamiento adaptativo ante el desgaste profesional*. Madrid: UAM ediciones.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (1999) *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Gouin, J.P., Hantsoo, L. y Kiecolt-Glaser. J.K. (2008). Immune dysregulation and chronic stress among older adults: a review. *Neuroimmunomodulation*. 15(4-6):251-9.
- Guilera, LL. (2010). Qué entendemos por inteligencia. *National Geographic*, Edición Especial Cerebro y Emociones, p. 58-65.
- Guillén, C. (2010). Potenciando la inteligencia emocional en el trabajo: herramientas para mejorar la conciencia de uno mismo. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales* nº76, p. 42-47.
- Hernández-Martín, L., Fernández-Calvo, B., Ramos, F. y Contador, I. (2007). El síndrome de burnout en funcionarios de vigilancia de un centro penitenciario. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 6, 3, 599-611

- Heron, J. (1990). *Helping the client: A Creative Practical Guide*. London: Sage.
- Hubert, A., Furda, J. y Steensma, H. (2001). Mobbing, systematisch pestgedrag in organisaties: Twee studies naar antecedenten en gevolgen voor de gezondheid [Mobbing, systematic bullying behavior in organizations: two studies regarding antecedents and health consequences]. *Gedrag en Organisatie*, 14 (6), 378-369.
- Huy, QN. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review* 24(2): 325–345.
- INSHT. (2003). *V Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo*.
- INSHT. (2007). *VI Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo*.
- INSHT. (2011) *VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (VII ENCT)*. Recuperado de:  
[http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FICHAS%20DE%20PUBLICACIONES/EN%20CATALOGO/OBSERVATORIO/Informe%20\(VII%20ENCT\).pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FICHAS%20DE%20PUBLICACIONES/EN%20CATALOGO/OBSERVATORIO/Informe%20(VII%20ENCT).pdf)
- Instituto de la Mujer (2007). *El acoso sexual a las mujeres en el ámbito laboral*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Izard, C. E. (1989). *The structure and functions of emotions: Implications for cognitions, motivation and personality*. En E. S. Cohen (Ed.), *The G. Stanley Hall lecture series* (Vol. 9). Washington, DC: American Psychological Association.
- Izard, C. E. (1991). *The psychology of emotions*. New York: Plenum.
- Kaufer, S. y Mattman, J. W. (1998). *The cost of workplace violence to american business*. Recuperado de <http://noworkviolence.com>
- Kelner, S.P., Rivers, C.A. y O'Connell, K.H. (1994). *Managerial Style as a Behavioral Predictor of Organizational Climate*. Massachusetts, USA, McBer & Company pp.1-16.
- Krajewski, H.T y Goffin, R.D. (2005). Predicting Occupational Coping Responses: The Interactive Effect of Gender and Work Stressor Context. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 44-53.
- Lazarus, R.S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York: MaCrawHill.
- Lazarus, R.S. y Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer Publishing Company.

- Leslie, J.B. y Van Velsor, E. (1996). *A look at derailment today: North America and Europe*. Greensboro. NC: Center for Creative Leadership.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terrors at Work. *Violence and Victims*. 5:2, pp.119-126.
- Limonero, J.T., Tomás Sábado, J., Fernández- Castro, J y Gómez-Benito, J. (2004). Influencia de la inteligencia emocional percibida en el estrés laboral de enfermería. *Ansiedad y estrés*, 10,29-41.
- Lopes, P., Grewa, D., Kadis, J., Gall, M. y Salovey, P. (2006). Evidence the Emotional Intelligence is related to Job Performance an affect attitudes at work. *Psicothema*, 18, 132-138.
- Luminet O., Vermeulen N., Demaret C., Taylor G. J. y Bagby R. M. (2006). Alexithymia and levels of processing: evidence for an overall deficit in remembering emotion words. *J. Res. Pers.* 40, 713–733
- Mansilla, F. (2012). *Manual de Riesgos Psicosociales en el trabajo: Teoría y Práctica*. Recuperado de: <http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/>
- Martín del Río, B., Solanes, A. y Moliner, C. (2008). Diferencias entre hombres y mujeres en factores de riesgo psicosociales laborales y sus efectos sobre la salud en una muestra homogénea. *I Congreso Internacional sobre Género, Trabajo y Economía Informal*. Elche, España, 27-29 de Febrero 2008.
- Martínez-Losa, J.F. (2003). La prevención de riesgos psicosociales, un reto social, económico y sanitario. *Guía empresarial de riesgos laborales*. 3, 6-15.
- Martínez-Losa, J.F. y Sarrate, J. (2014). Impacto socio-económico del estrés laboral y de los riesgos psicosociales. *Seguridad y Salud en el Trabajo* nº 79 (Revista del INSHT).
- Maslach, C. y Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory*. (2º ed.) Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Matrix (2013). *Economic analysis of workplace mental health promotion and mental disorder prevention programmes and of their potential contribution to EU health, social and economic policy objectives*. Executive Agency for Health and Consumers, Specific Request.
- Mayer, J.D. y Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey & D.

- Sluyter (Eds). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (p. 3-31) Nueva York: Basic Books.
- Mayer, J.D., Salovey, P. y Caruso, D. (2002). *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)*. Version 2.0. Toronto, Canadá: Multi-Health Systems.
  - Matusomoto, D. (2010). La evolución de las emociones. *National Geographic*, Edición Especial Cerebro y Emociones, p. 34-45.
  - McCullon, M.E. (1998). Integration in the family firm. When the family system replaces control and culture. *Family Business Review* 1(4): 399-417. 10. I. S. Boles.
  - McClelland, D. C. (1999). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9 (5), 331-339.
  - Megías, M.J., Magallón, A. y Bresó, E. (2011). ¿Puede la inteligencia emocional predecir el bienestar en los equipos de trabajo? *Fòrum de Recerca* nº 16.
  - Meliá, J. L. (2007). *Comportamiento Humano y Seguridad Laboral*. Bilbao, Lettera Publicaciones.
  - Moreno-Jiménez, B, Rodríguez Carvajal, R. y Escobar, R. (2001). La evaluación del burnout profesional. Factorialización del MBI-GS. Un análisis preliminar. *Ansiedad y estrés*. 2001,7 (1), p. 69-77
  - Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Moreno, Y. y Garrosa Hernández, E. (2006). Predictores organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: Aplicación del modelo de demandas y recursos laborales. *Revista de psicología del trabajo y las organizaciones*, 22(3), 333-346.
  - Moreno-Jiménez, B. y Baez, C. (2010). *Factores y riesgos psicosociales. Formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Recuperado de: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PROFESIONALES/factores%20riesgos%20psico.pdf>
  - Morgado, I. (2010). Cómo sentimos las emociones. *National Geographic*, Edición Especial Cerebro y Emociones, p. 6-15.
  - National Institute for Health and Clinical Excellence (2009). *Promoting mental wellbeing at work*. NICE public health guidance.
  - OECD (2002). *Employment Outlook*. Paris, OECD.

- O.I.T. (1986). *Factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo-
- O.I.T. (2003). *Programa de Actividades Sectoriales. Repertorio de recomendaciones prácticas sobre violencia y el estrés en el sector servicios y medidas para combatirla*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- O.M.S. (1988). *Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud*. Ginebra: OMS.
- Pastrana, J.I. (2002). ¿Cuánto cuesta el mobbing en España? *Lan Harremanak*, Vol. 7, p. 171–181.
- PRIMA-EF (2008). The European Framework of Psychosocial Risk Management. Recuperado de: [http://www.adapttech.it/old/files/document/19784primaef\\_ebook\\_20.pdf](http://www.adapttech.it/old/files/document/19784primaef_ebook_20.pdf)
- Reeve, J. (1994). *Motivación y emoción*. Madrid: McGraw-Hill.
- Right Management (2009). *Wellness and Productivity Management: A New Approach to Increasing Performance*.
- Rodríguez, R. y Sanz, A.I. (2011). La felicidad en el trabajo. *Revista Mente y Cerebro* nº50. p. 42-49.
- Sandroff, R. (1988). Sexual harassment in the Fortune 500. *Working Woman*, December, 1988, 69–73.
- Selye, H. (1936). A syndrome produced by diverse nocuous agents. *Journal of Neuropsychiatry and Clinical Neurosciences*, 10, 230-231.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona, Granica.
- Sánchez, J.P. y Bresó, E. (2013). Cómo desarrollar las competencias emocionales en directivos y supervisores. *Gestión práctica de Riesgos Laborales*, nº110, p. 22-26.
- Shanafelt, T. D., Bradley, K. A., Wipf, J. E., y Back, A. L. (2002). Burnout and self-reported patient care in an internal medicine residency program. *Annals of Internal Medicine*, 136, 358 –367.
- Sosik, J. J. y Megerian, L. E. (1999) Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance. *Group & Organization Management*, 24 No.3, pp. 367-390.

- Tangri, R. (2003). *Stress costs. Stress Cures*. Victoria, Trafford.
- Vitello-Cicciu, J.M. (2002) Exploring emotional intelligence. Implications for nursing leaders. *Journal of Nursing Administration* 32(4), p. 203–210.
- Von Hopffgarten, A. (2013). Protección mental. *Revista Mente y Cerebro* nº59, p. 50-56.
- Watkin, C. (2000). Developing Emotional Intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(2), 89-92.
- Wilson, M.G., DeJoy, D.M., Vandenberg, R.J., Richardson, H. y McGrath, A. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 1-24.
- Zarrquiños, E. y González, J.A. (2010). Inteligencia emocional: una eficaz herramienta para la prevención de riesgos laborales. *Gestión práctica de Riesgos Laborales*, nº73, p. 12-15.

## 6. OTRAS FUENTES CONSULTADAS.

- Almodóvar, A., Pinilla, F. J., Galiana, L. y Hervás, P. (2012) *Exposición a riesgos en el trabajo. Principales resultados de la VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (VII ENCT)*. Departamento de Investigación e Información del INSHT.
- Directiva marco 89/391/CEE, relativa a la salud y la seguridad en la Unión Europea, de 12 de junio de 1989.
- Extremera, N. y Fernández-Berrocal, P. (2009). *Test de Inteligencia Emocional de Mayer Salovey Caruso*. Madrid: TEA Ediciones.
- Huerta, J.J. y Rodríguez, G. (2006) *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México, Pearson Prentice Hall.
- Inspección de Trabajo y de la Seguridad Social. (2012). *Guía de actuaciones de la inspección de trabajo y seguridad social sobre riesgos psicosociales*. Recuperado de: [http://www.empleo.gob.es/Itss/web/Atencion\\_al\\_Ciudadano/Normativa\\_y\\_Documentacion/Documentacion/Documentacion\\_ITSS/001/Guia\\_psicosociales.pdf](http://www.empleo.gob.es/Itss/web/Atencion_al_Ciudadano/Normativa_y_Documentacion/Documentacion/Documentacion_ITSS/001/Guia_psicosociales.pdf)
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales. «BOE» núm. 269, de 10 de noviembre de 1995, páginas 32590 a 32611.



- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. «BOE» núm. 71, de 23 de marzo de 2007, páginas 12611 a 12645.
- Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención. «BOE» núm. 27, de 31 de enero de 1997, páginas 3031 a 3045.
- Resolución de 7 de marzo de 2005, de la Dirección General de Trabajo, por la que se dispone la inscripción en el registro y publicación del Acuerdo Interconfederal para la negociación colectiva 2005. «BOE» núm. 64, de 16 de marzo de 2005, páginas 9354 a 9363.
- Resolución de 21 de diciembre de 2007, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el Acta de prórroga para el año 2008, del Acuerdo Interconfederal para la negociación colectiva 2007 (ANC 2007) y sus anexos. «BOE» núm. 12, de 14 de enero de 2008, páginas 2534 a 2540.
- Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 29 pp. 99–106.