
LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, ¿PUEDE DESARROLLARSE CON EL TRABAJO EN EQUIPOS EMOCIONALMENTE INTELIGENTES?

Mg. María Margarita del Valle Tomás¹

RESUMEN

Se muestran los resultados de un proyecto de investigación que tuvo como objetivo general identificar las conductas que resulten eficaces para la prevención de tareas que impliquen riesgos y si las mismas se vinculan con la Inteligencia Emocional (IE), considerando a ésta como recurso personal y laboral positivo. Mediante entrevistas y cuestionarios a 15 empleados se indagaron Inteligencia Emocional, recursos y conductas personales y grupales saludables que permitan minimizar el riesgo laboral.

Los resultados muestran una disonancia cognitiva y emocional en la percepción de la IE grupal e individual y permitieron elaborar pautas de intervención tendientes a mejorar la calidad de la vida laboral.

Palabras clave: inteligencia emocional - riesgo laboral - trabajo en equipo.

ABSTRACT

The present study shows the results of a research project whose general objective was to identify the effective behaviors for the prevention of risky behaviors and if they are linked to the Emotional Intelligence (EI), considering it as a positive personal and work resource. By means of interviews and questionnaires, 15 employees were asked

¹Facultad de Psicología, UNT. San Miguel de Tucumán, Argentina. Email: maratomas2005@yahoo.com.ar

for Emotional Intelligence as well as their personal and group healthy resources and behaviours aimed to minimize the work risk.

The results show a cognitive and emotional dissonance between group and individual EI perception and allowed to develop intervention guidelines aimed at improving the quality of working life.

Keywords: emotional intelligence - work risk - teamwork.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo muestra los resultados de un proyecto de investigación que tuvo como objetivo general identificar las acciones que resultan eficaces para la prevención de conductas riesgosas y si las mismas se vinculan con la Inteligencia Emocional (IE), considerando a ésta como recurso personal y laboral positivo. Así también los resultados obtenidos en esta investigación permitieron elaborar pautas de intervención tendientes a mejorar la calidad de la vida laboral.

MARCO TEÓRICO

El presente estudio se basa en el Modelo Espiral de la Salud Ocupacional (Salanova, Martínez, Cifre y Llorens, 2007), propuesto por el equipo WANT (Prevención Psicosocial y Organizaciones Saludables) de la Universidad Jaume I de España en el que se vinculan las demandas y los recursos personales, laborales y organizacionales. Este modelo relaciona las demandas laborales y extra - laborales que el trabajador percibe vinculadas con sus propios recursos laborales y extra- laborales, al mismo tiempo que propone la diferenciación entre «demandas amenazantes» y «demandas desafiantes». De la evaluación entre las demandas y recursos el trabajador puede generar dos tipos de respuestas: fenómenos psicosociales positivos (bienestar) y fenómenos psicosociales negativos (malestar). Así, estos fenómenos pueden tener consecuencias positivas o negativas en la productividad, en los resultados organizacionales, en la calidad y en la salud psicosocial de los trabajadores y de la organización. El modelo incluye como variable estrella los recursos personales como

las creencias de eficacia, que actúan como el cristal con el que la persona o el grupo mira el ambiente laboral. Finalmente, otra característica distintiva del modelo es la asunción de espirales de deterioro y de motivación de la salud ocupacional. En este trabajo consideraremos la Inteligencia Emocional (IE) como un recurso grupal e individual dentro de este modelo.

Hasta hace unos años se ha considerado, como un factor que predica el éxito, la medición del cociente intelectual (CI) de la persona, es decir sus aspectos cognoscitivos. Actualmente se considera también el cociente emocional (CE) relacionado con la capacidad de reconocer las emociones propias y las de los demás, como así también la capacidad para gestionarlas.

El término IE fue utilizado por primera vez en 1990 por Salovey y Mayer. Los mismos propusieron un modelo de habilidades donde puede definirse la IE como la capacidad de controlar y regular los sentimientos de uno mismo y de los demás y utilizarlos como guía del pensamiento y la acción (Mayer y Salovey, 1996; Mayer, Salovey y Caruso, 2008). Se puede observar que el mismo contempla los siguientes aspectos de la inteligencia emocional: a) percepción, valoración y expresión de las emociones b) utilizar las emociones para facilitar y priorizar el pensamiento c) identificar y distinguir entre emociones d) controlar emociones y utilizarlas con un fin social. En este trabajo se apeló a este modelo teórico, considerando la IE como una habilidad que se puede desarrollar y aprender.

METODOLOGÍA

Muestra

El estudio incluyó empleados de sexo masculino (N= 15) los cuales realizan trabajos riesgosos en forma permanente. Los empleados trabajan 40 horas semanales, tienen una antigüedad media en una pequeña/mediana empresa (Pyme) de 14,36 años y una antigüedad media en el cargo de 10,8 años. La edad media es de 42,43 años. Respecto a su nivel educativo el 14% tiene finalizada la educación primaria, el 71% secundaria y el 14% terciaria.

Procedimiento

A) Se indagó la Inteligencia Emocional (IE) grupal, para elaborar el perfil del trabajador, identificando las competencias y motivaciones requeridas. Se realizaron entrevistas individuales y se aplicó el cuestionario ECI (*Emotional Competence Inventory- University Edition*) de Goleman y Boyatzis (2001), el cual arroja resultados acerca de los dos aspectos que se considera en la IE: intra personales e interpersonales. El cuestionario fue aplicado de forma individual a cada uno de los integrantes del grupo estudiado. Luego se realizó una Sesión de *Survey Feed back*, para la interpretación de los resultados. La Inteligencia Emocional se midió a través de la aplicación del cuestionario ECI,

B) IE individual en tres empleados “saludables”

Se aplicó una batería de pruebas a tres trabajadores (que no tuvieron accidentes ni incidentes desde el inicio del proyecto en el año 2001): entrevista por competencias y test de Zulliger (“El test Z, un test individual y colectivo”) de Hans Zulliger (1970) el que se analizó según el Sistema Comprensivo de Exner (Zdunic, 2011).

Una vez procesado los resultados de las diferentes herramientas, les fueron presentados los mismos a los integrantes del grupo, a fin de poder complementar y profundizar el análisis realizado en una sesión de *Survey Feedback*. El *Survey Feedback* es una técnica de desarrollo organizacional que tiene como objetivo la mejora continua de los grupos de trabajo. Se trata de un método que, a través de encuestas diseñadas especialmente para cada caso concreto, recoge datos sobre una organización, los analiza y conjuntamente con sus miembros los interpreta. De esta manera se consigue motivación para los empleados y encontrar la solución para los problemas detectados.

RESULTADOS

Inteligencia emocional: En la Figura 1 se puede observar que los puntajes con menor puntuación de la variable intra personales es la *iniciativa* (2,33/5) y de las interpersonales la *influencia* (2/5). Se consideró la *iniciativa* como la capacidad de identificar un obstáculo u oportunidad, y tomar medidas. Las personas que poseen esta competencia buscan esforzarse por mejo-

rar, experimentar nuevos retos y oportunidades. Actuar antes que esperar. Y a la *influencia* como la posibilidad de «conseguir que los demás miembros del grupo sigan tu proyecto».

La variable con mayor puntuación grupal en los aspectos intra personales es: *integridad* (4,66/5) y en los aspectos interpersonales la *conciencia política* (4,66/5). Se consideró la *integridad* como la capacidad de “mantener estándares de honestidad e integridad” y la *conciencia política* como la capacidad de “leer las fuerzas de la dinámica grupal y las relaciones de poder”.



Figura 1.

Resultados obtenidos en Inteligencia Emocional por los empleados en situación de riesgo.
Tucumán, año 2014. Elaboración propia.

Se puede observar que los aspectos intra personales como son la baja iniciativa y la integridad positiva, son valores reconocidos por el grupo en el aspecto técnico, específico de la tarea en sí. Valoran el conocimiento técnico como un medio para evitar accidentes y priorizan en el grupo el uso, mantenimiento y cuidado de las herramientas y materiales y el conocimiento de normas de seguridad y métodos de trabajo; cumpliéndolas estrictamente sin salirse del protocolo establecido. Planifican cada intervención minuciosamente, paso a paso, llegando a un consenso grupal y suspendiendo el trabajo, al momento de surgir una discrepancia

técnica o humana. En cuanto a la *iniciativa*, consideran que por las características del trabajo, no pueden crear o innovar, pero sí aplican esta competencia cuando realizan trabajos fuera del horario laboral en sus emprendimientos personales. Uno de los integrantes dice: *«pensamos más en el afuera y no en este trabajo. En este horario, no hay desafíos»*.

Por el contrario, las variables interpersonales como son la baja influencia y la conciencia política positiva, muestran una disonancia entre el impacto personal y el grupal. La conclusión del grupo fue que durante el desarrollo del trabajo es imposible efectuar cambios o influir: *«No hay influencia individual sobre el trabajo, se podría hablar de trabajo en equipo y en colaboración. Somos todos iguales, no debe haber líderes, si no hay consenso entre los tres, no se hace el trabajo, se prioriza el razonamiento. Si hay alguna maniobra que se considera riesgosa, se detiene inmediatamente el trabajo»*. Por el contrario, en cuanto a *conciencia política*, el grupo se considera como un precursor del cambio político que hubo en la Pyme. Pudieron hacer una lectura precisa de los aspectos políticos de la organización y evaluarlos en función del potencial del grupo. Pudieron tomar decisiones acertadas valorando con precisión las relaciones de poder claves dentro de la organización. Desde un lugar de poder, desde el conocimiento del trabajo específico, considerándose un grupo elite dentro de la organización, basado en su «saber hacer», pudieron oponerse al poder gremial, que con maniobras fraudulentas, intentó excluirlos del mismo. Este compromiso con los aspectos políticos que influyeron en el bienestar de la Empresa, fue considerado positivamente por el grupo.

Test de Zulliger y entrevistas: Se muestran los resultados obtenidos en las agrupaciones del Z test: mediación, afectos, interpersonal y autopercepción, de los tres trabajadores que no tuvieron accidentes ni incidentes desde el inicio del proyecto en el año 2001 mediante entrevista por competencias y aplicación del test de Zulliger.

Se seleccionó la variable *mediación* del Z, por considerar significativo evaluar si estos trabajadores comprenden la información que reciben como la mayoría de la gente y no se alejan de lo convencional, analizando este factor como un elemento clave para lograr la adaptación laboral para trabajos con riesgo. Los indicadores muestran que se trata de sujetos con los pies en la tierra, que perciben los estímulos como la mayoría de las

personas, haciendo un uso adecuado del criterio de realidad y adaptándose a las normas de la mayoría. Se puede inferir su capacidad de atención y concentración, constituyendo un aspecto favorable para la identificación de las emociones.

La segunda variable *Afectos*, permitió analizar la modalidad de contacto emocional en las relaciones interpersonales que establecen en el trabajo. Los tres entrevistados regulan sus intercambios emocionales. Esperan que los otros le indiquen lo que tienen que hacer, usando su inteligencia no para enfrentar los problemas, sino para evitarlos. Esta variable muestra que estas personas pueden aceptar la autoridad y las normas, trabajar de manera autónoma, sin incurrir en conductas opositoras.

La variable *Interpersonal*, permitió analizar la capacidad de estos trabajadores para establecer relaciones interpersonales con el resto del grupo. Los evaluados asumen un rol pasivo en los vínculos. Muestran bajo interés por las personas y por las necesidades del otro, imponiendo su propio deseo, con un estilo vincular superficial. Esta variable muestra una inadaptación en el tipo de vínculos humanos que se requiere para el trabajo con tensión.

La *Autopercepción* permitió evaluar la baja imagen que estas personas tienen de sí mismo, mostrando baja autoestima. Los indicadores muestran dificultades para tomarse a sí mismo como centro de interés. Aceptan complacidos el riesgo, pero están más expuestos que otros a sufrir daños concretos. Muestran trastornos en la autoimagen y preocupación en torno al cuerpo.

Tomando los cuatro aspectos que considera la IE: identificar, usar, comprender y manejar las emociones, los trabajadores estudiados muestran un desarrollo en su capacidad para identificar y manejarlas. Este «salto» entre la identificación y el manejo de las emociones, impide la regulación intermedia entre el pensamiento y la acción, que les permitiría usarlas y comprenderlas. La modalidad de funcionamiento los ubica más desde una posición de sobre adaptación, que una genuina gestión de las emociones. También se pudo inferir de las entrevistas el uso de las emociones para determinar un estado anímico acorde a la tarea, ya que pueden postergar su expresión y se concentran en los aspectos del pensa-

miento. Dicen al respecto: “puedo tener muchos problemas, pero cuando llego al trabajo, dejo todo de lado”.

DISCUSIÓN

Un punto a tener en cuenta, es que la percepción de la IE grupal e individual muestran una disonancia cognitiva y emocional.

Por un lado el grupo se percibe a sí mismo como capaz de realizar bien la tarea que implica riesgo, evaluando al ambiente de trabajo (demandas y recursos laborales) como desafiante y retador, dando lugar a una espiral de motivación en el grupo, mostrando la potencia grupal. Esto se expresa con frases como: “somos el grupo elite”. Se puede inferir como capital psicológico positivo la valoración que el grupo hace de su predisposición para trabajar (ponen mucho de sí para alcanzar los mejores resultados), ya que consideran que poseen solvencia y capacidad para realizar el trabajo técnico, y que en general, cuando les piden asesoramiento específico, pueden brindarlo. Este sentimiento de autoeficacia puede jugar en contra al momento de la prevención de riesgos, ya que al considerarse el grupo elite, pueden caer en un sentimiento de omnipotencia: “somos todos iguales”. No viven la diferencia, el grupo tiene una “ilusión grupal”, concepto propuesto por Anzieu en 1993. En el mismo se caracteriza tres principios: el principio de indiferenciación (isomorfía: “todos somos iguales”), principio de autosuficiencia (el grupo se vuelca sobre sí mismo) y el principio de la delimitación (principio ordenador entre el adentro y el afuera grupal). La ilusión grupal implica una retirada pulsional del exterior, una regresión similar al sueño. Se produce así no sólo una regresión al narcisismo secundario, sino también a un narcisismo primario. El yo ideal individual es sustituido por un yo ideal común, instalándose un narcisismo grupal. Este sentimiento de eficacia se reduce en los tres trabajadores analizados individualmente, generándose creencias de baja IE. Esta situación incrementa el malestar psicosocial, con consecuencias negativas, provocando una baja percepción de sí mismo y una espiral de deterioro de la salud. Esta modalidad personal, ubica a los trabajadores en una modalidad defensiva, en el que buscan ser reconocidos más por su lugar en el grupo, que por sus talentos individuales. Ela-

boran una ideología defensiva grupal, postergando su subjetividad.

En forma individual, podemos encontrar algunas similitudes en el desarrollo de la IE de los tres evaluados. Saben reconocer las emociones y los sentimientos. Esto se observa en las reuniones matutinas que mantienen, donde analizan las tareas y la actitud de cada uno. Pueden pensar en un estado anímico neutro que les permite estar atentos en el análisis de los detalles y la detección de errores. Se considera también como la principal competencia emocional, favorable para la prevención de riesgos, su capacidad para la aceptación de las reglas y normas. También evidencian una transferencia con el aprendizaje, tomando una posición subjetiva de la falta, favorable para el trabajo con tensión.

Queda como un interrogante a responder, si la disonancia cognitiva y emocional percibida entre la percepción del grupo y de los tres evaluados responde a la elaboración de una ideología defensiva grupal, concepto enunciado por Dejours (1980). Dejours afirma que las defensas se elaboran para evitar el sufrimiento y sobre todo contra el miedo que resulta del trabajo. Es una condición indispensable, que en la defensa participen todos y constituye un elemento de exclusión quienes no se suman a ella. La defensa evita el sufrimiento, pero también puede producir una anestesia, una insensibilidad, llegando incluso a una alienación.

Una estrategia posible de profundización del proceso iniciado podría ser: potenciar el sentimiento de autonomía personal en el trabajo (ya que actualmente tienen la percepción que el mismo es algo rígido), donde podrían tomar decisiones respecto al trabajo y proponer y desarrollar otras tareas específicas.

Se debe potenciar la vinculación de la IE grupal e individual, a través de estrategias específicas pensadas para su desarrollo y evolución. Estas estrategias pueden dividirse en: *Desarrollo de la competencia emocional*, logrando que cada integrante enuncie un proyecto personal que resulte desafiante para sí mismo permitiendo el desarrollo del talento y motivaciones individuales; y desde lo *Organizacional* establecer un sistema de promoción, para así desarrollar una carrera laboral, que ayude a contrarrestar la percepción de rutina sin desafíos, sugiriéndose la implementación de un sistema de Gestión del Desempeño.

Se identificó como aspectos pendientes el desarrollo de la IE los

aspectos intrapersonales, tales como la autoconfianza y en los interpersonales el desarrollo de relaciones humanas saludables.

En conclusión, el trabajo muestra algunas de las posibles herramientas que se podrían utilizar para este caso en particular. No se buscó cerrar los sentidos de interpretación, análisis y propuestas, sino comenzar a pensar formas más seguras y saludables de trabajar, desarrollando la IE en los grupos que trabajan con riesgo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Anzieu, D. (1993). *El grupo y el inconsciente*. Madrid, España: Edit. Biblioteca Nueva.
- Colombo, V y Cifre Gallego, E. (2012). La importancia de recuperarse del trabajo: una revisión del dónde, cómo y por qué. *Papeles del Psicólogo*, 33(2), 129-137. <http://www.cop.es/papeles>.
- Dejours, C. (1980). *Trabajo y desgaste mental: Una contribución a la psicopatología del trabajo*. Buenos Aires: Editorial Hvmánitas.
- Mayer, J.D. y Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and Preventive Psychology*, 4, 197-208.
- Mayer, J.D. y Salovey, P. y Caruso, D.R. (2008) *Emotional Intelligence: New ability or eclectic trait*. American Psychologist.
- Salanova, M. y cols. (2010). *Psicología de la Salud Ocupacional*. Madrid, España: Editorial Síntesis.
- Sonnentag, S., y Geurts, S. A. E. (2009). *Methodological issues in recovery research*. En S. Sonnentag, P. Perrewé, y D. Ganster (Eds.), *Currents perspectives on jobstress recovery* (pp. 1–36). Bingley, UK: Emerald.
- Sonnentag, S., y Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 204– 221.
- Zdunic, M.A. (2011) *El test de Zulliger en la evaluación de personal. Aportes del Sistema Comprensivo de Exner*. Buenos Aires: Paidós.